

**Ministère de l'Emploi, de la Formation  
Professionnelle, du Développement  
Social et de la Solidarité**

**Direction de l'Enseignement Professionnel**

**RAPPORT  
D'ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL  
DE LA FONCTION  
« RESPONSABLE DE PRODUCTION EN HABILLEMENT »**

**Réalisé dans le cadre de la Coopération**

**Maroco-Québécoise**



**Division de la Coordination Pédagogique**

**Mai 2002**

## **ÉQUIPE DE PRODUCTION**

### **Responsables du Projet**

**DFP** : M. Khalid Alaoui  
Directeur de l'Enseignement  
Professionnel

**ESITH** : M. Abdelaziz Jaouani  
Directeur Adjoint, chargé des études

### **Coordination et préparation de l'AST :**

**ESITH** : M. Abdelaziz Jaouani et Abderrahmane Farhate

**DFP** : Mme Fatima Bouhafa

**OFPPT** : MM. Abdelhakim Hadafi et Driss Bettache

### **Entrevues et animation de l'atelier**

**Mme Julie Audet**

Conseillère en élaboration de programmes de formation et andragogue  
Ministère de l'Éducation du Québec

### **Rédaction du rapport**

**Mme Julie Audet**

Consultante en élaboration de programmes de formation  
Ministère de l'Éducation du Québec

**M. Abdelsamad Chouar**

Enseignant en Habillement à l'École Supérieure des Industries du Textile et de  
l'Habillement

### **Coopération Québécoise**

**M. Denis Laroche**

Responsable de la coopération internationale  
Ministère de l'Éducation du Québec

## **REMERCIEMENTS**

La production de ce rapport a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes et de plusieurs organismes. Le Département de la Formation Professionnelle tient à souligner la qualité de l'information fournie par les personnes consultées. Il tient à remercier, de façon particulière, les spécialistes de l'industrie qui ont si généreusement accepté de participer aux consultations ainsi que l'OFPPT et l'École supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement qui ont contribué à la réussite de ces consultations.

## PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS INDUSTRIELS

Dans la colonne de gauche apparaissent les noms des personnes qui ont participé à l'atelier d'analyse de la situation de travail pour la fonction « *responsable de la production en habillement* » tenu le 27 avril 2002 à Casablanca (ESITH). Dans la colonne de droite figurent les noms de ceux qui ont été contactés en entrevue dans la semaine du 21 avril 2002. Le caractère italique indique que ces personnes ont participé aux entrevues et à l'atelier.

**Mlle Seloua ALOUAOUI**  
Pantco, Technico-commerciale

**Mme Merieme AZIZEDDINE**  
Marotis, Directrice d'usine

**M. Noureddine BENNANI**  
Chlamyde, Directeur gérant

**M. Abdelouahed FRID**  
Filmod, Responsable des méthodes

**M. Nacer Hassine**  
Corom, Responsable de production

**M. Abdelwahed KASSAY**  
Pantex, Responsable des méthodes

**M. Taam MOUNIR**  
Quatro, Responsable de production

**M. Mohamed TOURABI**  
Pantex, Responsable coupe

***M. Taoudi BENSOUDA***  
Seduisa, Responsable de production

**M. Abderrahim BERRADA**  
Chlamyde-confection, Directeur général

**M. Hichem MGHIRBI**  
Groupe Filmod, Directeur général

***M. Roger MOUCHET,***  
Petit Poussin, Directeur confection

**M. Jamaledine NAJI**  
Polymail, Directeur technique

***M. Mustapha HLYAL***  
Record Diffusion, Superviseur

## OBSERVATRICES ET OBSERVATEURS

Les personnes suivantes ont assisté à l'atelier d'analyse de la situation de travail.

**M. Mohamed Faouzi LAHBABI**  
ESITH, Directeur général

**M. Abdellatif ABID**  
ESITH, Enseignant Habillement

**Mlle Saadia OUNASSAR**  
ESITH, Enseignante Habillement

**Mlle Ilham SEBAI**  
ESITH, Enseignante Habillement

**M. Lahoussine TAGUENIT**  
ESITH, Enseignant Habillement

**M. Driss BETTACHE**  
ITH, Directeur

**M. Mostafa SABIR**  
ITH Ben M'Sik, Conseiller en orientation

**M. Mostafa CHAHINE**  
IFT, Formateur

**M. Rachid EL HAJBI**  
IFT, Formateur

**M. Khalid ALAOUI**  
DFP, Directeur de l'enseignement professionnel

**Mme Amina EL ALAM**  
DFP, Ingénieur d'état

**M. Bouchta EL RHARB**  
DFP, Administrateur

**Mme Fatiha ENNABIHE**  
DFP, Administrateur

**M. Abdelmounaïm EL OTMANI**  
DFP, Chef de service de recherche sur les métiers

**M. Abdelhakim HADAFI**  
OFPPT, Chef de projet Textile-Habillement et Cuir

**M. Mohamed ORCHI**  
OFPPT/ITH, Coordonnateur du CDC

**M. Mohammed REBBAH**  
OFPPT/ITH, Formateur Piquage Montage

### Liste des abréviations :

AMITH : Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement  
ESITH : École Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement  
DFP : Département de la formation professionnelle  
IFT : Institut de formation du textile  
ITH : Institut des techniques de l'habillement  
OFPPT : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>	<b>6</b>
<b>1. DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION .....</b>	<b>7</b>
1.1 Définition de la profession .....	7
1.2 Domaine de travail et secteur d'activité .....	7
1.3 Titre de la profession .....	8
1.4 Organisation du travail .....	8
1.5 Conditions d'exercice de la profession.....	11
1.5.1 Exigences à l'embauche.....	11
1.5.2 Qualités recherchées par l'employeur.....	11
1.5.3 Perspectives d'emploi et d'avancement .....	12
1.5.4 Salaires offerts.....	12
1.6 Environnement de travail.....	12
1.6.1 Au niveau des horaires.....	13
1.6.2 Au niveau du lieu de travail .....	13
1.6.3 Au niveau des responsabilités.....	13
1.7 Présence des femmes dans la profession .....	14
1.8 Tendances et évolution prévisible de la profession .....	14
<b>2. ANALYSE DES TÂCHES ET OPÉRATIONS .....</b>	<b>16</b>
2.1 Tâches, opérations et sous-opérations .....	16
2.2 Importance relative des tâches .....	27
2.3 Processus de travail.....	31
2.4 Conditions de réalisation et critères de performance .....	31
<b>3. CONNAISSANCES, HABILITÉS ET ATTITUDES NÉCESSAIRES     À L'EXÉCUTION DES TÂCHES .....</b>	<b>42</b>
3.1 Connaissances et habiletés.....	42
3.2 Qualités et attitudes.....	45
3.3 Habiletés perceptives.. ..	48
<b>4. SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION .....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXE 1 : PROCESSUS DE TRAVAIL.....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXE 2 : TABLEAU DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS.....</b>	<b>52</b>

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Ce rapport présente l'information recueillie au sujet de la situation de travail concernant les *responsables de la production* dans le sous-secteur de l'habillement. Cette analyse de la situation de travail (AST) vise à tracer le portrait le plus complet et le plus juste possible de la profession et des conditions d'exercice. On y présente des données générales sur la profession, l'analyse des tâches, les connaissances, les habiletés et les attitudes requises pour exercer la profession ainsi que des suggestions ayant trait au développement du futur programme de formation. Ce rapport se veut un reflet fidèle des commentaires qui ont été émis par les personnes consultées.

En raison de différentes limitations, la collecte des données a été effectuée selon une méthodologie et un processus adapté qui respecte les résultats attendus d'une analyse de situation de travail selon l'approche par compétences inspirée du ministère de l'Éducation du Québec.

D'abord, les données concernant la description générale de la profession ont été recueillies grâce à des entrevues semi-structurées auprès de 6 entreprises dont la taille varie entre 150 et 1500 employées et employés. Des tenants du poste de *responsable de la production* et leurs supérieurs immédiats ont participé à ces entrevues qui ont été suivies d'une visite de leur lieu de travail. Ensuite, un atelier de travail a eu lieu le 27 avril 2002 à l'ESITH à Casablanca pour procéder à l'analyse des tâches ainsi que des connaissances, des habiletés et des comportements nécessaires à l'exécution des tâches. Finalement, le rapport a été validé par un groupe composé de représentants de la profession, du DFP, de l'OFPPT, de l'ESITH, et de l'AMITH. Cette validation a permis de vérifier l'adhésion de l'ensemble des acteurs au rapport d'AST.

L'analyse de la situation de travail peut servir à plusieurs fins, comme outil de référence pour l'entreprise, pour l'orientation professionnelle, pour les ministères concernés. Elle constitue une étape essentielle pour la détermination des compétences qui formeront le programme de formation. Cette étape s'inscrit dans le processus de l'élaboration des programmes selon l'approche par compétence :

- réalisation d'un portrait de secteur ou d'études préliminaires;
- **analyse de la situation de travail;**
- définition des buts et des compétences (projet de formation);
- validation du projet de formation;
- formulation du programme de formation;
- analyse des incidences (organisation matérielle et pédagogique);
- préparation du matériel servant à la formation et à l'évaluation;
- implantation du programme de formation.

# 1. DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION

## 1.1 DÉFINITION DE LA PROFESSION

La description de cette profession n'est pas visée de faire la multiplicité des tâches et des différences de taille et de structure des entreprises .

La définition suivante de la profession a été retenue par consensus des participants à l'atelier d'AST :

Le rôle premier de la personne *responsable de la production* est de garantir la fabrication du vêtement selon les délais et la conformité demandée par le client tout en étant préoccupée par les coûts de fabrication. À cet effet, la personne doit être en mesure non seulement de gérer un processus de production, mais également d'anticiper, de prévoir et de réagir adéquatement et promptement aux diverses situations qui se présentent.

La gestion de la production comporte la planification, l'organisation des ressources, la coordination des activités et du personnel ainsi que le contrôle du processus et des produits. L'exercice de ces fonctions nécessite un bon leadership d'influence, de l'autonomie, la capacité de résoudre des problèmes et la capacité de s'adapter à diverses situations, à diverses personnalités ainsi qu'à des changements sans cesse croissants.

Il convient aussi de noter que les responsabilités confiées à la personne responsable de production peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre selon sa structure et sa taille, mais également selon le degré de compétence de cette personne et de la performance de son équipe. Il n'est pas rare que le responsable de production cumule plusieurs fonctions, principalement dans la petite entreprise, qui représente la majorité de l'industrie.

Les personnes présentes à l'atelier ont ajouté que le responsable de production joue un rôle de coordination de l'information. Il est appelé à entretenir des rapports avec la direction, les différents services de l'entreprise, l'atelier de production ainsi qu'avec les clients, les fournisseurs et parfois des sous-traitants, selon les responsabilités qui lui sont confiées. Il doit veiller également à optimiser l'utilisation des ressources, ce qui l'amène à devoir former ou entraîner le personnel sous sa responsabilité.

Le groupe tient à noter que la participation du responsable de production à la planification globale de la production est plus ou moins important selon la taille de l'entreprise. Il peut arriver que la personne n'ait jamais à y participer dans les très grandes entreprises.

## 1.2 DOMAINE DE TRAVAIL ET SECTEUR D'ACTIVITÉ

La profession couvre le sous-secteur habillement de l'industrie du textile tel que décrit dans le portrait du secteur. Celui-ci regroupe les entreprises de confection de vêtements et d'accessoires pour femmes, hommes et enfants, en tissu ou en mailles, de lingerie d'étoffes pour des usages personnels ou commerciaux dont les hôtels, les hôpitaux et autres.

### **1.3 INTITULE DE LA PROFESSION**

Pour désigner la personne qui effectue les tâches de cette profession, les participants ont fait les propositions suivantes

- responsable de production;
- responsable de fabrication;
- directeur de production.

L'utilisation de l'une ou l'autre des appellations est tributaire de la taille de l'entreprise et de son organisation. Pour la production de ce rapport, on utilisera l'appellation *Responsable de la production* puisqu'elle est la plus courante.

### **1.4 ORGANISATION DU TRAVAIL**

Dans la majorité des cas, la position hiérarchique du responsable de production est une position intermédiaire entre la direction et la production. Ses supérieurs directs sont toujours le Directeur général ou le Directeur d'usine, et ses subordonnés les chefs de sections ou d'ateliers des divers départements de production :

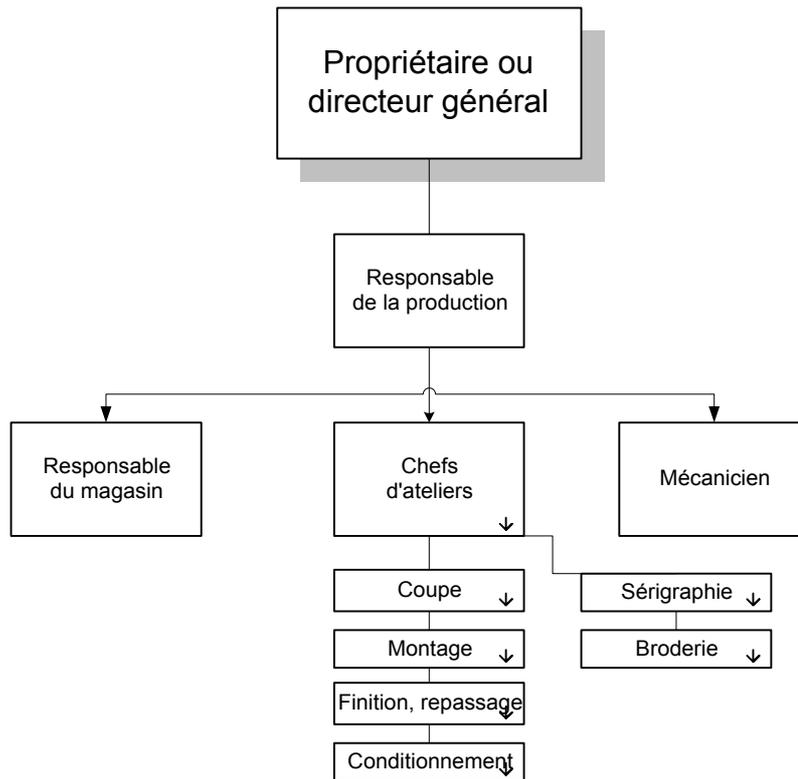
- broderie ou sérigraphie;
- coupe;
- assemblage;
- finition / repassage;
- conditionnement.

Les ateliers sont organisés en une ou plusieurs chaînes de production suivant la taille de l'entreprise. Nous pouvons trouver des chaînes fixes et d'autres polyvalentes pour les commandes en petites séries.

Selon certaines personnes consultées, la structure organisationnelle et les compétences humaines seraient les fondements de la réussite d'une organisation. Les choix relatifs à l'organisation du travail doivent tenir compte de ces deux facteurs.

Il existe une diversité de structures organisationnelles. Elles sont établies en fonction de la taille et du mode de gestion de l'entreprise, de ses contraintes et de la physionomie de son bâtiment. On trouve dans les tableaux qui suivent, des exemples d'organigrammes, le premier s'appliquant plutôt à une petite entreprise, alors que le second est plus représentatif de la structure d'une grande entreprise. Le premier tableau nous fait prendre conscience que la personne responsable de la production est très polyvalente et qu'elle assume pratiquement toutes les fonctions qui se rattachent directement à la production autant pour les méthodes que pour la logistique, la coordination, la qualité, l'équilibrage, les prix de revient, l'optimisation et autres. Aussi le propriétaire est-il souvent impliqué directement au niveau de la production.

Exemple d'organigrammes service de la production d'une petite entreprise.





## **1.5 CONDITIONS D'EXERCICE DE LA PROFESSION**

### **1.5.1 Exigences à l'embauche**

On retrouve trois types de profils pour occuper la fonction de responsable de production : des étrangers possédant de l'expérience en la matière; des personnes ayant appris sur le tas et faisant partie de la famille des propriétaires ainsi que des diplômés.

Les avis sont partagés sur les exigences à l'entrée dans la profession. Certaines personnes plaident pour le recrutement de diplômés pour apporter du sang neuf; d'autres privilégient nettement l'expérience. Voici un portrait de la variété des exigences recueillies lors des entrevues :

- Le niveau ingénieur pour un premier poste;
- Une personne avec expérience (3 à 4 ans), ayant déjà occupé un tel poste dans une autre entreprise;
- Une personne chef de groupe dans l'usine possédant le potentiel;
- Une formation minimale du Bac + 2 avec complément de formation en entreprise;
- Une personne avec expérience dans les méthodes.

### **1.5.2 Qualités recherchées par l'employeur**

Bien que les connaissances techniques se rapportant au sous-secteur de l'habillement soient nécessaires, on a mentionné qu'elles ne suffisent pas pour être un responsable de production compétent. Voici une liste non exhaustive et non ordonnée des aptitudes et des qualités recherchées par les employeurs :

- Conscience professionnelle : savoir respecter les instructions et l'autorité, être honnête ;
- Leadership d'influence : savoir motiver, commander, convaincre, justifier ses demandes ;
- Dynamisme : être réactif (pour réagir promptement à la demande du client ou à des problèmes) et proactif (pour anticiper) ;
- Contact humain : savoir communiquer avec diplomatie ;
- Capacité d'être suffisamment exigeant envers le personnel pour en tirer le meilleur parti ;
- Capacité de déléguer et coordonner ;
- Capacité de prendre des décisions rapides et efficaces ;
- Capacité d'anticiper ou de prévoir ;
- Capacité d'analyser et de synthétiser ;
- Capacité de résoudre des problèmes ;
- Capacité de contrôler et de réagir au bon moment ;
- Capacité de s'adapter aux changements.

Pour les personnes nouvellement diplômées, on note une tendance au rejet de la part des anciens en place. Il faut donc que la personne diplômée et sans expérience soit diplomate et humble pour mettre les personnes en poste en

confiance, profiter de leur expérience et acquérir graduellement leur respect. Elle doit donc faire preuve d'ouverture aux autres, proposer des solutions au lieu de vouloir imposer son point de vue, sans toutefois donner l'impression de céder sous la pression.

### **1.5.3 Perspectives d'emploi et d'avancement**

Les personnes consultées ont des avis très partagés sur les perspectives d'emploi : les commandes sont de plus en plus à la baisse, on se tourne vers des modèles plus compliqués, les petites séries, les circuits plus courts.

Ces perspectives soulèvent pour certains beaucoup de pessimisme et pour d'autres une nécessité urgente de réagir. Certains sont prêts à employer des jeunes, et à les former au sein de l'entreprise, pour remplacer les anciens et donner un nouvel élan à l'industrie.

Les perspectives d'avancement sont bonnes pour les personnes qui affichent le désir et la volonté de s'investir totalement et de développer leur carrière pour accéder à des postes de direction.

### **1.5.4 Salaires offerts**

Les salaires offerts diffèrent de façon significative selon la taille de l'entreprise. Voici les résultats des entreprises qui ont répondu à cette question ; il faut noter qu'il s'agit d'un salaire mensuel net, exprimé en Dirham :

- sans expérience environ 4000 à 5000 Dh;
- avec expérience 5000 à 8000 Dh;
- responsable de l'ensemble du processus autour de 12 000 Dh;
- directeur autour de 20 000 Dh.

Cela dit, comme nous l'avons déjà mentionné, les possibilités de promotion ne sont pas exclues et, grâce à l'expérience acquise et à l'évolution de la profession, les salaires offerts peuvent atteindre des niveaux plus importants.

Aux dires de certains, le salaire fluctue davantage en fonction de la compétence de la personne que de son expérience puisque son travail a un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise.

## **1.6 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

Le responsable de production doit s'attendre à rencontrer toutes sortes de conditions de travail.

### **1.6.1 Au niveau des horaires**

Le responsable de production doit s'adapter à tous les horaires. Il n'est pas rare qu'un responsable effectue plus de 50 heures durant une semaine de travail. Il doit être disponible en tout temps, particulièrement tard le soir ou le samedi pour les exports. Ses congés sont restreints. En moyenne l'horaire de travail normal est d'environ 9 à 10 heures/jour.

### **1.6.2 Au niveau du lieu de travail**

Le responsable de production travaille dans la majorité des cas en atelier, ce qui revient à dire dans un milieu où il y a de la poussière, du bruit permanent de machines et de la chaleur. Les lieux sont généralement propres et bien éclairés.

Les différents ateliers de production (coupe, assemblage, finition) sont dans des locaux bien distincts avec des conditions de travail très différentes. Les ateliers de montage sont toujours organisés en chaînes de production pouvant atteindre plusieurs centaines de personnes. Dans les ateliers de coupe et de finition les effectifs sont nettement plus réduits.

Les machines ne représentent pas vraiment un danger pour la sécurité, le responsable de production n'étant pas amené dans l'exercice de sa fonction à les utiliser. Les seuls risques pour la santé évoqués par les personnes consultées sont le stress, le surmenage, la pression qui peuvent causer des maux d'estomacs, des troubles dépressifs et autres tensions nerveuses. La position d'interface qu'occupe le responsable de production ainsi que les exigences de productivité et de rentabilité créent nécessairement une forte pression. Cependant, le responsable de production doit garder en tête les dangers présents dans les ateliers soit les possibilités d'électrocution aux machines, les organes de machines non protégés, la vapeur au repassage. Il doit en tenir compte dans ses prises de décision et sensibiliser le personnel aux mesures de sécurité.

Le responsable sera de plus en plus amené à utiliser l'outil informatique pour l'organisation et la gestion de production ainsi que pour la bureautique.

### **1.6.3 Au niveau des responsabilités**

Le niveau de responsabilité variera selon les compétences de la personne embauchée. Si la personne est fraîchement sortie de la formation, on pourra lui confier d'abord des postes d'adjoint ou de contrôle de la qualité, pour l'amener graduellement à une autonomie entière, selon ses capacités personnelles. Si la personne possède de l'expérience, on la mettra en période de probation pour tester son potentiel et lui confier ensuite les responsabilités qui lui incombent.

On demande au responsable de production de faire preuve d'autonomie dans ses décisions tout en ayant une collaboration étroite avec la direction et les autres services de l'entreprise.

Le niveau de responsabilité de la profession est très élevé, l'erreur n'est pas permise. Le responsable est donc amené à travailler en équipe pour la prise de décision, à tenir des réunions fréquentes avec les chefs d'équipe, à communiquer en permanence avec le personnel, la clientèle et les fournisseurs.

On dit souvent que le responsable de production se retrouve noyé par la multitude des problèmes à résoudre. La capacité à anticiper les problèmes, à prévoir, à planifier rigoureusement le travail et à prendre des décisions rapides pourrait atténuer cette situation. Il doit être également capable de faire face aux aléas de production comme l'absence de personnel, les pannes de machines, les goulots d'étranglement et autres.

Comme nous l'avons vu, dans la petite entreprise, les responsabilités sont beaucoup plus étendues et le niveau d'autonomie plus grand, la personne doit être polyvalente.

### **1.7 PRÉSENCE DES FEMMES DANS LA PROFESSION**

Les spécialistes de la profession ont convenu du fait que le taux de présence féminine reste très faible. Cependant ils ne voient aucune contre-indication pour les femmes à l'exercice de cette profession, elle est même souhaitée, et serait un avantage plus qu'un handicap.

### **1.8 TENDANCES ET ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE LA PROFESSION**

Selon les personnes consultées, l'industrie du textile et de l'habillement a entrepris un virage qu'il faudra apprendre gérer:

- la lenteur des processus n'est plus tolérée, on se tourne vers la productivité et la réactivité ;
- les erreurs ne sont plus tolérées, on devient plus exigeant, plus strict dans le contrôle;
- des deux collections par an, on passe à un processus de création permanente;
- les grandes séries et les modèles simples diminuent, la tendance se tourne vers les vêtements de plus en plus compliqués et les séries plus courtes;
- les donneurs d'ordre sont moins souples dans la négociation des prix, plus exigeants en ce qui a trait à la qualité et moins tolérants pour les délais.

Par rapport à cette évolution, les plus pessimistes pensent que la moitié des entreprises vont disparaître et que seules celles qui seront les mieux armées survivront. Ainsi il y a un besoin urgent de responsables de production plus compétents, plus rapides pour réorganiser la production, capables de travailler en circuit court ou en juste à temps. Le travail d'équipe devient incontournable, on parle de synchronisation des responsabilités, de participation, d'autonomie. Les responsables de production doivent acquérir le réflexe de l'anticipation.

On voit émerger, dans une minorité d'entreprises, la mise en place de groupes autonomes pour répondre à des demandes particulières de production ou pour

prendre un nouveau marché. Les personnes qui sont choisies dans ces groupes de production sont hautement qualifiées et polyvalentes.

La montée de la concurrence fait que, la productivité devient une cible essentielle dans le secteur. Le responsable de production doit optimiser le potentiel humain et le potentiel des machines, bien gérer les coûts, bâtir des stratégies et des plans d'action pour y arriver. La formation continue prend une importance accrue, rien n'est plus figé, la mouvance devient la nouvelle réalité.

Sur le plan technologique, les grandes entreprises s'équipent de machines automatisées pour la coupe, le thermocollage et autres procédés. La conception et la gestion assistées par ordinateur deviennent courantes.

## **2. ANALYSE DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS**

Dans cette section apparaît l'information détaillée concernant l'exécution des tâches se rapportant au travail des responsables de la production en habillement. Ces données ont été fournies par les spécialistes de la profession présents à l'atelier et affinées par des enseignants responsables de production.

Dans la première section de ce chapitre, sont énumérées les principales tâches, opérations et sous-opérations se rapportant à la fonction de travail. Il est important de noter que l'ordre dans lequel les tâches sont présentées ne reflète pas nécessairement leur importance dans la profession. Un tableau synoptique des tâches et des opérations est fourni en annexe.

Dans la deuxième section, apparaissent les tableaux qui permettent de visualiser l'importance des tâches, les unes par rapport aux autres.

Dans la dernière, les conditions d'exécution ainsi que les critères de performance viennent apporter un dernier complément à l'analyse des tâches et des opérations.

### **2.1 TÂCHES, OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS**

La liste qui suit illustre les principales tâches, opérations et sous-opérations effectuées par les responsables de la production du sous-secteur de l'habillement. Il convient de noter que cette description de tâches représente un portrait d'ensemble de la profession sans toutefois présumer qu'une seule personne réalise toutes ces tâches en un même moment. Par ailleurs, au cours de sa carrière, le responsable de production peut être appelé à effectuer l'ensemble des tâches énumérées.

# **TÂCHE 1 METTRE EN PLACE ET/OU AMÉLIORER LE PROCESSUS DE PRODUCTION**

Lorsque l'entreprise décide de mettre en place ou de remettre en question sa structure, sa stratégie de développement ou ses processus, le responsable de production doit être en mesure d'effectuer les études demandées, de poser un diagnostic et d'apporter des suggestions à la direction. Il est le premier responsable de l'implantation de la nouvelle structure ou des nouveaux processus dans son service.

## **1.1 PARTICIPER À LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE**

*1.1.1 Participer aux rencontres*

*1.1.2 Apporter des conseils techniques*

## **1.2 DÉFINIR LE CIRCUIT DU PROCESSUS DE FABRICATION**

*1.2.1 Analyser la situation de l'entreprise*

*1.2.2 Remettre en cause le système existant*

*1.2.3 Rédiger les procédures*

## **1.3 IMPLANTER LE PROCESSUS**

*1.3.1 Sensibiliser le personnel*

*1.3.2 Organiser des séances de formation*

## **1.4 CRÉER UNE NOUVELLE ÉQUIPE**

*1.4.1 Définir l'organigramme de son service*

*1.4.2 Définir les fonctions des membres de l'équipe*

*1.4.3 Recruter du personnel ou donner son avis pour le recrutement*

*1.4.4 Organiser la formation de l'équipe*

*1.4.5 Fixer des objectifs*

## **1.5 AFFECTER LE PERSONNEL À DE NOUVEAUX POSTES**

*1.5.1 Identifier les compétences existantes chez le personnel en place*

*1.5.2 Recycler le personnel*

## **TÂCHE 2 METTRE EN PLACE ET CONTRÔLER LES MÉTHODES DE FABRICATION**

Selon les personnes présentes à l'atelier, l'étude des temps et la planification des méthodes peut relever du responsable de production ou d'un agent de méthode spécialisé. Au cours de sa carrière, le responsable de production aura surtout à mettre en place les méthodes, à veiller à leur application et à contrôler leur efficacité.

### **2.1 VÉRIFIER LA GAMME DE FABRICATION**

- 2.1.1 Étudier le produit*
- 2.1.2 Contrôler l'ordre chronologique des opérations de fabrication*
- 2.1.3 Contrôler le matériel utilisé*
- 2.1.4 Définir les accessoires nécessaires*
- 2.1.5 Contrôler le temps des opérations figurant sur la gamme.*
- 2.1.6 Contrôler le nombre d'effectifs inscrits sur la gamme.*

### **2.2 DÉFINIR LE MODE OPÉRATOIRE**

- 2.2.1 Classer les opérations par ordre de difficulté*
- 2.2.2 Prévoir les aménagements et les compétences nécessaires*
- 2.2.3 Rédiger ou valider le mode opératoire*

### **2.3 IMPLANTER LE PROCESSUS DE PRODUCTION**

- 2.3.1 Définir les paramètres d'équilibrage*
- 2.3.2 Valider l'équilibrage et l'implantation des ateliers*
- 2.3.3 Mettre en place le processus ou superviser*

### **2.4 SIMPLIFIER LES MÉTHODES**

- 2.4.1 Contrôler les gestuels*
- 2.4.2 Assister les agents de méthodes pour l'aménagement des postes de travail*

### **2.5 CORRIGER LES OBJECTIFS DE FABRICATION**

- 2.5.1 Suivre la production en temps réel*
- 2.5.2 Définir les actions et les remèdes*
- 2.5.3 Évaluer et corriger*

## **TÂCHE 3 PLANIFIER LA PRODUCTION**

La responsabilité de la planification globale de la production relève généralement de la direction, on parle alors de plan industriel et commercial ou de plan directeur de production. Le responsable de production apporte alors sa contribution sur différents aspects selon la structure de l'entreprise et les responsabilités qui lui sont confiées. La planification pour les ateliers de production est davantage sous sa responsabilité.

### **3.1 GÉRER LE CARNET DE COMMANDES**

- 3.1.1 Identifier les délais d'approvisionnement*
- 3.1.2 Prendre en considération les délais de livraison*
- 3.1.3 Vérifier l'état d'avancement des commandes*
- 3.1.4 Anticiper les retards ou y remédier*

### **3.2 ÉTABLIR LE PROGRAMME DE FABRICATION**

- 3.2.1 Participer à la définition des priorités*
- 3.2.2 Prendre en considération les capacités de l'entreprise*
- 3.2.3 Définir les besoins en matière de personnel et de matériel*
- 3.2.4 Tenir compte des encours*
- 3.2.5 Mettre en place des indicateurs de mesure*
- 3.2.6 Recenser les différents aléas et y remédier le cas échéant*
- 3.2.7 Optimiser les équilibrages*

### **3.3 RÉSOUDRE DES PROBLÈMES QUI SE RAPPORTENT À LA PLANIFICATION**

- 3.3.1 Analyser la situation*
- 3.3.2 Déceler les anomalies*
- 3.3.3 Décider des actions et des remèdes*
- 3.3.4 Agir et mettre en place les solutions*
- 3.3.5 Contrôler et évaluer les résultats*

## **TÂCHE 4 ASSURER LES APPROVISIONNEMENTS**

Il incombe à la personne responsable de la production de veiller attentivement à ce qu'aucun problème d'approvisionnement n'entrave le travail des ateliers de fabrication. Toute rupture dans les approvisionnements peut nuire aux délais de livraison et créer de l'insatisfaction chez le client. Il appartient au magasinier de contrôler la conformité des marchandises à leur réception. Cependant, le responsable de production fixe les modes et les indicateurs de contrôle.

### **4.1 DÉFINIR LES BESOINS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS**

- 4.1.1 Déterminer les besoins en matière première et fournitures*
- 4.1.2 Déterminer les caractéristiques des produits*
- 4.1.3 Déterminer les critères de qualité*

### **4.2 CHOISIR LES FOURNISSEURS**

- 4.2.1 Lister les fournisseurs*
- 4.2.2 Lister les produits*
- 4.2.3 Répertorier les conditions d'achat*
- 4.2.4 Évaluer la capacité de livraison et la crédibilité des fournisseurs*

### **4.3 COMMANDER LA MARCHANDISE**

- 4.3.1 Planifier la livraison des approvisionnements*
- 4.3.2 Obtenir les confirmations de livraison du fournisseur*
- 4.3.3 Établir et vérifier les bons de commande*
- 4.3.4 Passer la commande*
- 4.3.5 Suivre le circuit de la commande*
- 4.3.6 Établir un programme de relance systématique des commandes*

### **4.4 ÉTABLIR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE À LA RÉCEPTION**

- 4.5.1 Mettre en place des procédures de réception (quantité et qualité)*
- 4.5.2 Définir le mode de contrôle et les tolérances à la réception*
- 4.5.3 Informer le fournisseur des résultats des contrôles.*

### **4.5 METTRE EN PLACE ET SUIVRE LE SYSTÈME DE GESTION DES STOCKS**

- 4.5.1 Établir les procédures de gestion des stocks*
- 4.5.2 Assurer la disponibilité de la matière et des fournitures dans les délais.*
- 4.5.3 Veiller à l'application des procédures et au suivi des stocks*

### **4.6 TROUVER DES SOLUTIONS AUX PROBLÈMES D'APPROVISIONNEMENT**

- 4.6.1 Analyser la situation*
- 4.6.2 Déceler les anomalies*
- 4.6.3 Décider des actions et des remèdes*
- 4.6.4 Agir et mettre en place les solutions*
- 4.6.5 Contrôler et évaluer les résultats*

## **TÂCHE 5 COORDONNER LES ACTIVITES DE PRODUCTION**

Selon la taille de l'entreprise et ses capacités personnelles, le responsable de production peut avoir à gérer un ou plusieurs ateliers de production. Il a donc sous sa responsabilité un nombre variable de chefs d'atelier avec lesquels il travaille en étroite collaboration.

### **5.1 TENIR DES REUNIONS**

- 5.1.1 Inviter les participants*
- 5.1.2 Définir l'ordre du jour*
- 5.1.3 Animer la réunion*
- 5.1.4 Enregistrer les différentes décisions*
- 5.1.5 Conclure avec un plan d'action*
- 5.1.6 Faire le lien avec les différents intervenants*

### **5.2 FAIRE CIRCULER L'INFORMATION**

- 5.2.1 Standardiser les moyens de diffusion de l'information*
- 5.2.2 Vérifier le bon aboutissement de l'information*
- 5.2.3 Transmettre l'information à temps*

### **5.3 ÉQUILIBRER LES CHARGES**

- 5.3.1 Quantifier les objectifs*
- 5.3.2 Convertir le carnet de commandes en charges horaires*
- 5.3.3 Comparer les charges par rapport aux capacités*
- 5.3.4 Analyser les écarts et ajuster*
- 5.3.5 Anticiper les goulots d'étranglement*

### **5.4 GÉRER LES ACTIVITES DE SOUS-TRAITANCE**

- 5.4.1 Évaluer et choisir le sous-traitant*
- 5.4.2 Dresser et communiquer la planification du travail*
- 5.4.3 Suivre l'avancement de la production et corriger les écarts*
- 5.4.4 Suivre la qualité des produits de sous-traitance*

### **5.5 OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES**

- 5.5.1 Identifier et calculer les besoins en ressources humaines et matérielles*
- 5.5.2 Vérifier les compétences du personnel en place*
- 5.5.3 Dresser un plan de formation selon les besoins*
- 5.5.4 Suggérer des améliorations au sujet des ressources matérielles*

### **5.6 ASSURER LE SUIVI DE LA PRODUCTION**

- 5.6.1 Déterminer les indicateurs pour le suivi de la production*
- 5.6.2 Mettre en place une procédure pour la collecte d'informations*
- 5.6.3 Recenser toutes les données nécessaires à la prise de décision*
- 5.6.4 Vérifier le respect du circuit de fabrication et des procédures*
- 5.6.5 Traiter l'information et corriger les écarts*
- 5.6.6 Diffuser les résultats*
- 5.6.7 Comparer le réel et le prévisionnel et réagir en conséquence*

### **5.7 TROUVER DES SOLUTIONS AUX ALÉAS DE PRODUCTION**

- 5.7.1 Mettre en place un historique des aléas*
- 5.7.2 Trouver des solutions préventives aux aléas répétitifs*
- 5.7.3 Réduire les temps de réaction*

## **TÂCHE 6 GÉRER DES ÉQUIPES DE TRAVAIL**

Comme le mentionne un participant, le responsable de production peut se comparer au coach d'une équipe sportive. Il lui appartient d'identifier le potentiel des membres de son équipe, de répartir le travail en tenant compte des possibilités de chacune et de chacun, de définir les stratégies et d'en informer son personnel, de motiver pour l'atteinte des objectifs et d'encourager dans les moments difficiles, de résoudre les problèmes, de vérifier les performances et d'effectuer les ajustements qui s'imposent.

### **6.1 METTRE EN PLACE LES MOYENS POUR FORMER UNE ÉQUIPE**

- 6.1.1 Participer au recrutement et à la sélection du personnel sous sa responsabilité*
- 6.1.2 Organiser l'intégration et la formation du personnel*
- 6.1.3 Vérifier les compétences*
- 6.1.4 Présenter les possibilités relatives à un plan de carrière*
- 6.1.5 Créer des possibilités de promotion*

### **6.2 DIRIGER LES ÉQUIPES**

- 6.2.1 Déléguer les tâches*
- 6.2.2 Responsabiliser les employées et les employés*
- 6.2.3 Sensibiliser le personnel aux objectifs poursuivis*
- 6.2.4 Optimiser le potentiel des membres de l'équipe*

### **6.3 COORDONNER LE TRAVAIL DES ÉQUIPES**

- 6.3.1 Assurer les communications internes*
- 6.3.2 Animer des réunions*
- 6.3.3 Veiller à la discipline et à la rigueur*
- 6.3.4 Motiver les membres de l'équipe*
- 6.3.5 Développer le sentiment d'appartenance*
- 6.3.6 Écouter les doléances et les rétroactions*
- 6.3.7 Développer les compétences*

### **6.4 CONTRÔLER LES CAPACITÉS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE**

- 6.4.1 Suivre les performances*
- 6.4.2 Évaluer les compétences*

### **6.5 RÉSOUDRE DES PROBLÈMES HUMAINS**

- 6.5.1 Analyser la situation*
- 6.5.2 Déceler les causes de problèmes*
- 6.5.3 Décider des actions et des remèdes*
- 6.5.4 Agir et mettre en place les solutions*
- 6.5.5 Contrôler et évaluer les résultats*

## **TÂCHE 7 ASSURER LA QUALITE DE LA PRODUCTION**

La qualité du produit fini incombe à la personne responsable de la production. Il faut donc qu'elle veille tant au bon fonctionnement du système d'assurance qualité, qu'à la qualité des produits eux-mêmes. Le responsable de production peut être appelé à mettre en place un système de qualité s'il n'existe pas dans l'entreprise.

### **7.1 ANALYSER LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE AINSI QUE LES EXIGENCES DES CLIENTS**

*7.1.1 Prendre en considération la culture et les caractéristiques de l'entreprise*

*7.1.2 Trouver des compromis entre les exigences du client et les intérêts de l'entreprise*

*7.1.3 Transformer les exigences des clients en consignes de fabrication*

### **7.2 DÉVELOPPER ET IMPLANTER UN SYSTEME DE CONTRÔLE DE LA QUALITE**

*7.2.1 Établir les critères de qualité*

*7.2.2 Définir et mettre en place les procédures de contrôle*

*7.2.3 Définir et faire connaître les règles de jeux à l'équipe*

*7.2.4 Établir les indicateurs de performance*

### **7.3 RÉPONDRE AUX EXIGENCES DES CLIENTS**

*7.3.1 Assurer la conformité du produit*

*7.3.2 Faire des contrôles ponctuels*

### **7.4 PARTICIPER À L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME**

*7.4.1 Former le personnel sur la qualité*

*7.4.2 Tenir des réunions de travail sur la qualité*

*7.4.3 Déterminer le coût de la qualité*

*7.4.4 Établir et mesurer les coûts de la non-qualité*

### **7.5 RÉSOUDRE DES PROBLÈMES SE RAPPORTANT À LA QUALITÉ DE LA PRODUCTION**

*7.5.1 Analyser la situation*

*7.5.2 Décider des actions et des remèdes*

*7.5.3 Agir et mettre en place les solutions*

*7.5.4 Contrôler et évaluer les résultats*

## **TÂCHE 8 OPTIMISER LA PRODUCTIVITÉ ET LE RENDEMENT**

Un des rôles du responsable de production est de produire de la qualité à moindres coûts et dans les plus brefs délais possibles. Il apparaît donc indispensable que la personne soit en mesure de prendre du recul et d'effectuer de façon régulière une analyse de la situation pour dépister des possibilités d'amélioration.

### **8.1 DÉFINIR LES OBJECTIFS DE PRODUCTIVITÉ ET DE RENDEMENT**

- 8.1.1 Analyser la situation*
- 8.1.2 Établir les objectifs avec la direction*
- 8.1.3 Mettre en place un système de prime ou de gratification*
- 8.1.4 Motiver et informer les opératrices et les opérateurs*

### **8.2 ANALYSER ET SIMPLIFIER LE TRAVAIL**

- 8.2.1 Déceler les dysfonctionnements*
- 8.2.2 Rechercher des solutions*
- 8.2.3 Utiliser à bon escient les compétences pour chaque poste de travail*
- 8.2.4 Effectuer des rotations de postes pour développer la polyvalence*
- 8.2.5 Remettre en cause l'environnement du travail*
- 8.2.6 Proposer des changements*

### **8.3 METTRE EN PLACE ET UTILISER LES OUTILS DE CONTRÔLE**

- 8.3.1 Choisir les outils de contrôle*
- 8.3.2 Mesurer la productivité et le rendement*
- 8.3.3 Évaluer les résultats*

### **8.4 S'INFORMER SUR LA CONJONCTURE ET LA CONCURENCE**

- 8.4.1 Assister à des séminaires*
- 8.4.2 Effectuer des recherches*

### **8.5 DIMINUER LES TEMPS DE REACTION**

- 8.5.1 Adapter la production à la petite série*
- 8.5.2 Supprimer les temps improductifs*

## **TÂCHE 9 ASSURER UN SOUTIEN TECHNIQUE POUR DES PROJETS SPÉCIAUX**

Que ce soit pour l'analyse de la valeur d'un produit en recherche et développement, la mise sur pied de programmes d'entretien, de qualité, d'alphabétisation ou de sécurité au travail, la mise en marche de commandes spéciales, le responsable de production sera mis à contribution pour évaluer la faisabilité du projet, proposer des solutions et fournir des conseils.

### **9.1 ANALYSER LA SITUATION**

*9.1.1 Évaluer les méthodes actuelles*

*9.1.2 Poser un diagnostic s'il y a lieu*

*9.1.3 Définir les objectifs*

*9.1.4 Quantifier les bénéfices*

*9.1.5 Se prononcer sur la faisabilité*

*9.1.6 Participer à la recherche de subventions pour le financement de projets spéciaux*

### **9.2 COMMUNIQUER L'INFORMATION AUX PERSONNES CONCERNÉES**

*9.2.1 Informer le personnel*

*9.2.2 Motiver et mobiliser le personnel*

### **9.3 PASSER À L'ACTION**

*9.3.1 Participer au développement du projet*

*9.3.2 Contribuer à l'implantation*

## **TÂCHE 10 - VEILLER À L'EXPÉDITION DES PRODUITS**

En général, il n'appartient pas à la personne responsable de la production d'expédier les produits aux clients. Cependant son rôle consiste à s'assurer que ceux-ci seront bien servis, selon les exigences prévues et les délais requis.

### **10.1 ANALYSER OU RÉDIGER LE CAHIER DE CHARGES**

*10.1.1 Analyser le mode de conditionnement lorsque le cahier de charges existe*

*10.1.2 Rassembler l'information fournie par le client dans un cahier de charges, lorsqu'il n'existe pas*

### **10.2 CONTRÔLER LA PRODUCTION DU SERVICE DE CONDITIONNEMENT**

*10.2.1 Maîtriser et calculer les coûts de conditionnement*

*10.2.2 Synchroniser la réception des différents composants d'un vêtement*

*10.2.3 Entretenir les zones de stockage*

*10.2.4 Sécuriser le conditionnement et l'expédition*

### **10.3 ORGANISER LES EXPORTATIONS**

*10.3.1 Établir le programme des exportations*

*10.3.2 Diffuser le programme aux personnes concernées*

*10.3.3 Répertorier les lieux de livraison s'il y a lieu, avec le client et le service commercial*

*10.3.4 Optimiser le coût du transport*

*10.3.5 Suivre le calendrier de contrôle des audits des clients*

*10.3.6 Établir les plans de chargement*

*10.3.7 Veiller à livrer les produits dans les délais*

### **10.4 PRÉPARER LES OPÉRATIONS DE DOUANE**

*10.4.1 Contrôler les listes de « colisage » et les factures*

*10.4.2 S'assurer de l'épuration des admissions temporaires*

### **10.5 RÉSOUDRE DES PROBLÈMES**

*10.5.1 Analyser la situation*

*10.5.2 Déceler les anomalies*

*10.5.3 Décider des actions et des remèdes*

*10.5.4 Agir et mettre en place les solutions*

*10.5.5 Contrôler et évaluer les résultats*

## 2.2 IMPORTANCE RELATIVE DES TÂCHES

Les tableaux qui suivent illustrent l'importance que les spécialistes de la profession accordent à chacune des tâches c'est-à-dire le temps consacré à leur exécution, leur degré de complexité ainsi que leurs effets sur les résultats de l'entreprise. L'ensemble des données permet de relativiser l'importance de chaque tâche.

Les personnes ont d'abord indiqué si la tâche est effectuée dans leur entreprise par le responsable de production.

Elles ont ensuite estimé le temps consacré en moyenne pour chaque tâche sur une année entière. Celui consacré à la tâche *Mettre en place et améliorer le processus de production* n'a pas été évalué puisque celle-ci ne se présente que très sporadiquement.

Les personnes se sont ensuite prononcées sur le degré de complexité de chaque tâche à partir des critères suivants : la somme des savoirs nécessaires à son exécution, les aspects relationnels qu'elle implique, le niveau de responsabilité qu'elle exige, son degré de précision, les dangers liés à son exécution, la complexité des décisions la concernant et les difficultés rencontrées. Les personnes ont accordé une cote allant de 5 à 1 en ordre décroissant d'importance pour chaque tâche, puis les résultats ont été ramenés en pourcentages.

Finalement, les personnes présentes à l'atelier ont indiqué les effets de chaque tâche sur la production. Ce facteur est généralement évalué en fonction des conséquences plus ou moins fâcheuses que peut avoir sur le personnel ou sur l'entreprise, la mauvaise exécution de cette tâche. Les personnes ont accordé une cote allant de 5 à 1 en ordre décroissant d'importance pour chaque tâche, puis les résultats ont été ramenés en pourcentages.

Les cotes et les pourcentages indiqués ont été obtenus en calculant la moyenne du groupe. Ils figurent à titre indicatif et ne peuvent être considérés comme une référence pertinente concernant la profession.

Le premier tableau présente la synthèse de toutes les données; les autres reprennent la même information en classant les tâches par ordre d'importance selon les thèmes abordés.

## IMPORTANCE RELATIVE DES TÂCHES

TÂCHES	NOMBRE D'ENTREPRISES EFFECTUANT LA TÂCHE	TEMPS CONSACRÉ (%)	DEGRÉ DE DIFFICULTÉ	EFFETS SUR LES RÉSULTATS
1. Mettre en place et améliorer le processus de production	78%		60%	62%
2. Mettre en place et contrôler les méthodes de fabrication	89%	8,1 %	60%	85%
3. Planifier la production	89%	10,8 %	62%	82%
4. Assurer les approvisionnements	67%	5,6 %	67%	90%
5. Coordonner les activités de production	100%	12,6 %	75%	71%
6. Gérer les équipes	89%	17,6 %	87%	82%
7. Assurer la qualité de la production	100%	13,3 %	73%	84%
8. Optimiser la productivité et le rendement	89%	15,4 %	82%	72%
9. Assurer un soutien technique pour des projets spéciaux	100%	6,6 %	51%	49%
10. Veiller à l'expédition des produits	89%	10,0 %	52%	70%

### Légende

1. Cocher si la tâche est effectuée dans votre entreprise (9 répondants)
2. Indiquer le % de temps que vous consacrez à cette tâche parmi vos activités. Le total doit donner 100%
3. Degré de difficulté de la tâche :

très facile	facile	plus ou moins facile	difficile	très difficile
1	2	3	4	5

4. Effets sur les résultats : le coût associé à l'exécution inadéquate de la tâche.

très peu élevé	Peu élevé	moyen	élevé	Très élevé
1	2	3	4	5

**Classement des tâches selon le nombre d'entreprises qui les effectuent**

TÂCHES	NOMBRE D'ENTREPRISES EFFECTUANT LA TÂCHE	TEMPS CONSACRÉ (%)	DEGRÉ DE DIFFICULTÉ (1 À 5)	EFFETS SUR LES RÉSULTATS (1 À 5)
Coordonner les activités de production	100%			
Assurer la qualité de la production	100%			
Assurer un soutien technique	100%			
Mettre en place et contrôler les méthodes	89%			
Planifier la production	89%			
Gérer les équipes	89%			
Optimiser la productivité et le rendement	89%			
Veiller à l'expédition des produits	89%			
Mettre en place et améliorer le processus	78%			
Assurer les approvisionnements	67%			

**Classement des tâches selon le temps consacré**

TÂCHES	NOMBRE D'ENTREPRISES EFFECTUANT LA TÂCHE	TEMPS CONSACRÉ (%)	DEGRÉ DE DIFFICULTÉ (1 À 5)	EFFETS SUR LES RÉSULTATS (1 À 5)
Gérer les équipes		17,7 %		
Optimiser la productivité et le rendement		15,5 %		
Assurer la qualité de la production		13,4 %		
Coordonner les activités de production		12,7 %		
Planifier la production		10,9 %		
Veiller à l'expédition des produits		10,1 %		
Mettre en place et contrôler les méthodes		8,1 %		
Assurer un soutien technique		6,6 %		
Assurer les approvisionnements		5,6 %		
Mettre en place et améliorer le processus				

**Classement des tâches selon le degré de difficulté**

TÂCHES	NOMBRE D'ENTREPRISES EFFECTUANT LA TÂCHE	TEMPS CONSACRÉ (%)	DEGRÉ DE DIFFICULTÉ	EFFETS SUR LES RÉSULTATS (1 À 5)
Gérer les équipes			87%	
Optimiser la productivité et le rendement			82%	
Coordonner les activités de production			75%	
Assurer la qualité de la production			73%	
Assurer les approvisionnements			67%	
Planifier la production			62%	
Mettre en place et améliorer le processus			60%	
Mettre en place et contrôler les méthodes			60%	
Veiller à l'expédition des produits			52%	
Assurer un soutien technique			51%	

**Classement des tâches selon les effets sur les résultats**

TÂCHES	NOMBRE D'ENTREPRISES EFFECTUANT LA TÂCHE	TEMPS CONSACRÉ (%)	DEGRÉ DE DIFFICULTÉ (1 À 5)	EFFETS SUR LES RÉSULTATS (1 À 5)
Assurer les approvisionnements				90%
Mettre en place et contrôler les méthodes				85%
Assurer la qualité de la production				84%
Planifier la production				82%
Gérer les équipes				82%
Optimiser la productivité et le rendement				72%
Coordonner les activités de production				71%
Veiller à l'expédition des produits				70%
Mettre en place et améliorer le processus				62%
Assurer un soutien technique				49%

### **2.3 PROCESSUS DE TRAVAIL**

Le processus de travail est présenté en annexe puisqu'il n'est pas directement un produit des participants de l'AST. Le peu de temps consacré à l'AST nous a contraints à recourir à des experts en dehors de la rencontre de groupe.

### **2.4 CONDITIONS DE RÉALISATION ET CRITÈRES DE PERFORMANCE**

Cette étape de l'analyse permet de situer correctement les conditions de réalisation et les critères de performance de chaque tâche.

Les conditions de réalisation précisent le contexte dans lequel se déroule la tâche c'est-à-dire les personnes qui entourent le responsable de production, les facteurs de stress et les dangers qui le guettent, la documentation technique ainsi que le matériel qu'il utilise.

Les critères de performance précisent les éléments qui permettent d'apprécier la réussite d'une tâche. Ces critères concernent le résultat attendu à la fin de l'exécution de la tâche ainsi que ceux qui mesurent la qualité du travail en cours de réalisation. Ceux-ci peuvent concerner l'exécution des opérations, les capacités requises, l'application de certaines connaissances et la manifestation de certaines attitudes.

**TÂCHE 1 : METTRE EN PLACE ET AMÉLIORER  
LE PROCESSUS DE PRODUCTION**

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe, avec la direction, les responsables des ateliers de production, des méthodes, de l'ordonnancement et de la maintenance, selon la taille et la structure de l'entreprise.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attentes de résultats trop exigeantes.</li> <li>- Manque de moyens matériels.</li> <li>- Personnes incompetentes.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressions très élevées pouvant causer des ennuis de santé physique et mentale.</li> <li>- Nombre élevé d'heures de travail.</li> </ul> <p><b>Documentation technique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramme actuel.</li> <li>- Plan de l'usine.</li> <li>- Types d'installations (vapeur, air, etc.).</li> <li>- Curriculum vitae des membres de l'équipe.</li> <li>- Dossiers techniques des articles fabriqués.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur.</li> <li>- Matériel de bureau.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne productivité.</li> <li>- Équipe performante et motivée.</li> <li>- Satisfaction de la direction.</li> <li>- Satisfaction du client.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigueur de l'analyse des données.</li> <li>- Circuit de fabrication précis et clair.</li> <li>- Capacité de fixer des objectifs réalistes.</li> <li>- Capacité de communiquer.</li> <li>- Capacité de motiver l'équipe.</li> <li>- Démonstration de savoir-faire pratiques.</li> <li>- Application de connaissances et de techniques de gestion et d'organisation.</li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership;</li> <li>- esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>- rigueur;</li> <li>- efficacité;</li> <li>- intelligence.</li> </ul> </li> </ul>

**TÂCHE 2 : METTRE EN PLACE ET CONTRÔLER LES MÉTHODES DE FABRICATION**

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe avec les agents de méthodes.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- En collaboration avec les responsables des ateliers de production.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- temps surestimés ou sous-estimés;</li> <li>- oublis dans l'énumération des opérations;</li> <li>- mode opératoire non optimisé;</li> <li>- mauvais aménagement des postes de travail.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress.</li> </ul> <p><b>Documentation technique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cahier de charges du client</li> <li>- Dossier technique du produit.</li> <li>- Fiche technique du modèle.</li> <li>- Catalogue des temps et des méthodes.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> <li>- Chronomètre.</li> <li>- Machines.</li> <li>- Guides ou accessoires pour les machines.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des délais.</li> <li>- Rendement élevé.</li> <li>- Modes opératoires simplifiés.</li> <li>- Ateliers aménagés de façon fonctionnelle.</li> <li>- Implantation optimisée des ateliers.</li> <li>- Moins d'aléas de production et de produits en cours.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse rigoureuse.</li> <li>- Capacité de motiver l'équipe.</li> <li>- Démonstration de savoir-faire pratique.</li> <li>- Application des connaissances techniques.</li> <li>- Manifestations des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>- leadership;</li> <li>- rigueur;</li> <li>- efficacité;</li> <li>- intelligence.</li> </ul> </li> </ul>

### TÂCHE 3 : PLANIFIER LA PRODUCTION

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe avec le secteur commercial, le service d'ordonnancement et lancement, selon la taille et la structure de l'entreprise.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- Avec la collaboration du service des méthodes et de la maintenance.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des délais.</li> <li>- Surcharge et « sous-charge » dans les différents ateliers (machines et personnel).</li> <li>- Non-disponibilité des matières et du matériel.</li> <li>- Rupture d'alimentation.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress.</li> </ul> <p><b>Documentation technique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carnet de commande.</li> <li>- Plan de capacité.</li> <li>- Liste des effectifs.</li> <li>- Inventaire des machines.</li> <li>- Cahier de charges du client.</li> <li>- Gammes de fabrication.</li> <li>- Calendrier indiquant les jours fériés.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification qui respecte les délais et qui minimise les coûts.</li> <li>- Travail bien synchronisé.</li> <li>- Optimisation des moyens et de l'effort.</li> <li>- Absence d'aléas liés à l'alimentation.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne connaissance : <ul style="list-style-type: none"> <li>- du potentiel de l'entreprise;</li> <li>- des clients;</li> <li>- des priorités de l'entreprise.</li> </ul> </li> <li>- Analyse rigoureuse des données et de la production en cours.</li> <li>- Prise en considération de certaines contraintes liées aux installations (sécurité, aménagement, etc.)</li> <li>- Application des connaissances techniques.</li> <li>- Suivi approprié de la planification : <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion des en-cours;</li> <li>- gestion des écarts;</li> <li>- réaction rapide aux écarts.</li> </ul> </li> <li>- Démonstration de savoir-faire pratique.</li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>- capacité de prendre des décisions</li> <li>- rigueur;</li> <li>- intelligence.</li> </ul> </li> </ul>

## TÂCHE 4 : ASSURER LES APPROVISIONNEMENTS

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe avec les services des achats, de l'ordonnancement et du lancement ainsi que de la logistique, selon la taille et la structure de l'entreprise.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- En contact avec le service commercial, les fournisseurs et le client.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Craintes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- erreurs dans les commandes;</li> <li>- non-disponibilité de la matière chez les fournisseurs;</li> <li>- retards dans les livraisons;</li> <li>- non-conformité de la marchandise livrée.</li> </ul> </li> <li>- Rupture d'alimentation.</li> <li>- Excès dans les stocks.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress.</li> </ul> <p><b>Documentation technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carnet de commandes fermes et prévisionnelles.</li> <li>- Cahier de charges du client.</li> <li>- Catalogues de fournisseurs.</li> <li>- Nomenclature et références de fournitures.</li> <li>- Délais des fournisseurs.</li> <li>- Bons de commandes.</li> <li>- Fiches de réclamation.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> <li>- Outils de communication : téléphone, télécopieur, messagerie électronique.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des matières en temps optimum.</li> <li>- Conformité de la marchandise livrée.</li> <li>- Optimisation de la consommation de la matière et des fournitures.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse approfondie des commandes fermes et prévisionnelles.</li> <li>- Analyse et mise-à-jour régulières des stocks.</li> <li>- Vérification de la disponibilité de la matière et des fournitures à chaque réception de commande.</li> <li>- Bonne connaissance : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des produits et des prix sur le marché;</li> <li>- des fournisseurs.</li> </ul> </li> <li>- Capacité d'anticiper et de parfois prendre des risques.</li> <li>- Démonstration de savoir-faire pratique.</li> <li>- Application des connaissances utiles en : <ul style="list-style-type: none"> <li>- informatique;</li> <li>- langues;</li> <li>- communication;</li> <li>- organisation du travail.</li> </ul> </li> <li>- Manifestations des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>- mémoire;</li> <li>- rigueur.</li> </ul> </li> </ul>

## TÂCHE 5: COORDONNER LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe avec les chefs d'équipe, le service de l'ordonnancement et le service d'entretien mécanique, selon la taille et la structure de l'entreprise.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- En contact avec les clients et les fournisseurs.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de production ou de rendement.</li> <li>- Augmentation des effectifs.</li> <li>- Arrêts de production dus à une rupture d'alimentation ou autres problèmes.</li> <li>- Craintes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de ne pas atteindre les objectifs quotidiens et hebdomadaires;</li> <li>- de la non-conformité des produits.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress.</li> </ul> <p><b>Documentation technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cahier de charges.</li> <li>- Dossiers techniques des produits.</li> <li>- Catalogue des temps et des méthodes.</li> <li>- Carnet de commandes.</li> <li>- Programme d'exportation.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> <li>- Échantillons dont la conformité est validée.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Production réalisée dans les délais requis.</li> <li>- Produits conformes.</li> <li>- Alimentation régulière et sans rupture.</li> <li>- Rendement optimal.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification réaliste.</li> <li>- Utilisation d'indicateurs pour déceler les problèmes.</li> <li>- Réaction rapide et résolution efficace des problèmes.</li> <li>- Capacité de subir les pressions de toutes sortes.</li> <li>- Capacité de communiquer.</li> <li>- Capacité de diriger et d'instruire les équipes de travail.</li> <li>- Capacité de sensibiliser le personnel à l'hygiène et à la sécurité.</li> <li>- Démonstration de savoir-faire techniques.</li> <li>- Application des connaissances utiles en : <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion et organisation de la production;</li> <li>- informatique.</li> </ul> </li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership;</li> <li>- rigueur constante;</li> <li>- mémoire.</li> </ul> </li> </ul>

## TÂCHE 6 : GÉRER LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seule.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- En contact avec le service des ressources humaines, en fonction de la taille et de la structure de l'entreprise.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de motivation qui affecte la production, la qualité ou le respect des délais.</li> <li>- Manque de discipline, d'initiative, d'ambition ou de compétence de la part des chefs d'équipe.</li> <li>- Manque de personnel.</li> <li>- Frictions et conflits.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress.</li> </ul> <p><b>Documentation technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramme et définition des fonctions.</li> <li>- Système de communication interne.</li> <li>- Relevé des compétences du personnel : formations reçues, polyvalence, etc.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> <li>- Matériel de formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- rétroprojecteur ou projecteur électronique;</li> <li>- vidéo;</li> <li>- matériel didactique.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'absentéisme et de roulement du personnel minime.</li> <li>- Productivité optimale.</li> <li>- Bonnes performances individuelles.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation et formation adéquates du personnel qui permet : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'augmentation de la polyvalence;</li> <li>- la progression du personnel vers des tâches plus élaborées et plus difficiles;</li> <li>- la fluidité des productions : un cycle de fabrication plus court (flux tendu) et des produits en cours à leur seuil minimal.</li> </ul> </li> <li>- Sensibilisation du personnel aux objectifs prévisionnels de production.</li> <li>- Planification et animation efficace de réunions.</li> <li>- Capacité de communiquer.</li> <li>- Capacité de résoudre des problèmes humains.</li> <li>- Application des connaissances utiles en : <ul style="list-style-type: none"> <li>- psychologie et types de personnalités;</li> <li>- formation et entraînement du personnel;</li> <li>- gestion du personnel.</li> </ul> </li> <li>- Application de connaissances techniques.</li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership;</li> <li>- tolérance à l'égard d'autrui;</li> <li>- écoute;</li> <li>- esprit positif;</li> <li>- dynamisme;</li> <li>- sens de l'équité et de la justice.</li> </ul> </li> <li>- Perception intuitive du « moral des troupes ».</li> </ul>

## TÂCHE 7 : ASSURER LA QUALITÉ DE LA PRODUCTION

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- Avec la collaboration des chefs d'équipes et des contrôleuses et contrôleurs de la qualité.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour de marchandises et insatisfaction du client.</li> <li>- Retouches.</li> <li>- Coût de la non-qualité.</li> <li>- Produits non conforme, de deuxième choix.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress.</li> </ul> <p><b>Documentation technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossier technique des produits.</li> <li>- Cahier de charges.</li> <li>- Exigences en matière de qualité et de tolérance :</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produit conforme.</li> <li>- Taux de retouche et de deuxième choix à la baisse.</li> <li>- Fidélisation de la clientèle</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination juste du niveau de qualité acceptable.</li> <li>- Prise en considération : <ul style="list-style-type: none"> <li>- du potentiel de la société;</li> <li>- des exigences des clients.</li> </ul> </li> <li>- Sensibilisation et formation adéquates du personnel.</li> <li>- Évaluation périodique du système qualité.</li> <li>- Capacité de résoudre des problèmes.</li> <li>- Application des connaissances techniques.</li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>- rigueur;</li> <li>- constance;</li> <li>- efficacité;</li> <li>- objectivité.</li> </ul> </li> </ul>

## TÂCHE 8 : OPTIMISER LA PRODUCTIVITÉ ET LE RENDEMENT

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- En collaboration avec les chefs d'équipe ainsi que le service des méthodes.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse des productions.</li> <li>- Aléas de production.</li> <li>- Absentéisme.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun mentionné</li> </ul> <p><b>Documentation technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cahier de charges.</li> <li>- Documentation et revues techniques.</li> <li>- Information sur les nouveautés technologiques.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Production et rendement en hausse.</li> <li>- Diminution des effectifs.</li> <li>- Diminution des aléas de production.</li> <li>- Respect des délais.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigueur de l'analyse des données.</li> <li>- Détermination d'objectifs clairs et réalistes.</li> <li>- Capacité de motiver l'équipe.</li> <li>- Gestion appropriée des aléas de production.</li> <li>- Interprétation des statistiques.</li> <li>- Application des connaissances techniques.</li> <li>- Application de connaissances de gestion et d'organisation de la production.</li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership;</li> <li>- esprit positif;</li> <li>- esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>- rigueur;</li> <li>- crédibilité.</li> </ul> </li> </ul>

**TÂCHE 9 : ASSURER UN SOUTIEN TECHNIQUE  
POUR LES PROJETS SPÉCIAUX**

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- En collaboration avec les collègues concernés par le sujet.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de motivation et d'ambition de l'équipe.</li> <li>- Disponibilité insuffisante.</li> <li>- Incapacité de certains membres à travailler en équipe.</li> <li>- Résistance aux changements.</li> <li>- Habitudes et routines inadéquates.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun mentionné.</li> </ul> <p><b>Documentation technique</b></p> <p>Procédures existantes. Études et diagnostics. Bilans.</p> <p><b>Matériel, outillage et équipement</b></p> <p>Ordinateur et logiciels appropriés. Plan d'implantation, selon le cas.</p>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantation de programmes réussie.</li> <li>- Rigueur des données et des conseils fournis.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification et animation efficace de réunions.</li> <li>- Rédaction claire : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de fiches d'instructions,</li> <li>- de rapports;</li> <li>- de compte-rendus.</li> </ul> </li> <li>- Résolution efficace des problèmes.</li> <li>- Capacité de travailler en équipe.</li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>- écoute;</li> <li>- sens critique.</li> </ul> </li> </ul>

## TÂCHE 10 : VEILLER À L'EXPÉDITION DES PRODUITS

CONDITIONS D'EXÉCUTION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p><b>La personne effectue son travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En équipe avec le service commercial ainsi que le service d'ordonnancement et de lancement, selon la taille et la structure de l'entreprise.</li> <li>- Sous la supervision de sa supérieure ou de son supérieur immédiat.</li> <li>- En contact avec les chefs d'atelier.</li> </ul> <p><b>Facteurs de stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de certains composants d'un même vêtement.</li> <li>- Risques de vol et d'incendie.</li> <li>- Encombrement des lieux pouvant occasionner des erreurs d'emballage.</li> </ul> <p><b>Dangers liés à la santé et à la sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress.</li> <li>- Encombrement et mauvais rangement.</li> </ul> <p><b>Documentation technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bons de commande.</li> <li>- Cahier de charges du client.</li> <li>- Carnet de commandes.</li> <li>- Calendrier de planification des exportations.</li> </ul> <p><b>Matériel, outillage et équipement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur et logiciels appropriés.</li> </ul>	<p><b>Quant au résultat attendu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des délais.</li> <li>- Respect du calendrier des audits des clients.</li> <li>- Bons résultats des audits des clients.</li> <li>- Satisfaction du client.</li> </ul> <p><b>Quant à l'exécution de la tâche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réception des composants d'un même vêtement, bien synchronisée.</li> <li>- Vérification appropriée du mode et du coût de conditionnement.</li> <li>- Ordre et propreté des zones d'entreposage.</li> <li>- Capacité de motiver les équipes.</li> <li>- Suivi rigoureux des opérations.</li> <li>- Réaction rapide en cas de retard.</li> <li>- Application des connaissances : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de gestion et d'organisation de la production;</li> <li>- techniques, y compris l'équipement et le matériel nécessaires aux expéditions.</li> </ul> </li> <li>- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership;</li> <li>- rigueur;</li> <li>- efficacité;</li> <li>- battant, pour faire face aux délais très courts des exportations.</li> </ul> </li> </ul>

### 3. CONNAISSANCES, HABILITÉS ET ATTITUDES NÉCESSAIRES À L'EXÉCUTION DES TÂCHES

Les personnes présentes à l'atelier ont énuméré les connaissances, les habiletés et les attitudes requises pour l'exercice de la profession. Pour chaque catégorie et individuellement, ils ont retenu dix priorités. Puis ils leur ont attribué une pondération allant de 10 à 1 à ces priorités.

Ces connaissances, ces habiletés et ces attitudes sont dites transférables parce qu'elles s'appliquent à une diversité de situations, de tâches et d'activités. Les tableaux suivants présentent la compilation des résultats, en ordre d'importance décroissant.

#### 3.1 CONNAISSANCES ET HABILITÉS

La première colonne décrit les domaines en faisant référence à l'application des connaissances et des habiletés<sup>1</sup> en situation de travail. La dernière présente la compilation des notes individuelles accordées par les spécialistes de la profession, ramenées sur un total de 10 points comme moyenne de groupe.

La colonne fréquence indique le nombre de personnes qui ont retenu la connaissance ou habileté en question sur les neuf qui se sont prononcées. Cette colonne permet de nuancer les résultats.

CONNAISSANCES ET HABILITÉS	MOYENNE	FREQUENCE
<b>1. Organisation du Travail :</b> - Connaître les moyens et techniques d'organisation du travail pour optimiser les moyens de production. - Connaître les bases de l'organisation pour être en mesure d'analyser, réfléchir, décider, agir et contrôler	9,00	9
<b>2. Gestion de la production :</b> - Connaître le processus et les techniques de gestion de la production pour planifier, organiser, coordonner, contrôler et réagir sur la production adéquatement.	8,00	9

---

<sup>1</sup>Les connaissances réfèrent aux savoirs, notions, informations nécessaires pour exercer la profession. Les habiletés sont des capacités qui s'expriment en termes de savoir-faire tant psychomotrices que cognitives et intellectuelles.

<p><b>3. Planification :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les techniques d'élaboration d'un calendrier de production pour assurer les fabrications et les livraisons dans les délais et pour équilibrer les charges de travail avec les capacités</li> </ul>	6,88	8
<p><b>4. Connaissances techniques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le dossier technique pour savoir l'interpréter et pour analyser les critères de fabrication du produit</li> <li>- Connaître les machines pour identifier leur utilisation, déceler les pannes éventuelles et assurer un bon réglage</li> <li>- Connaître les guides et les attachements pour pouvoir les utiliser à bon escient, savoir quand et comment les mettre à contribution</li> <li>- Connaître les types de point de couture pour juger de la qualité de la couture</li> <li>- Connaître les types d'opérations et les modes opératoires pour pouvoir contrôler et simplifier une gamme opératoire</li> <li>- Connaître les différents types de matière pour déceler leur réaction à la confection et anticiper les problèmes de montage</li> <li>- Connaître les aménagements de postes pour optimiser les postes de travail et diminuer les temps de fabrication</li> </ul>	6,20	8
<p><b>5. Communication et gestion du personnel :</b></p> <p>Connaître les techniques de communication et de gestion du personnel pour être en mesure de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gérer des conflits</li> <li>- motiver, persuader et convaincre son personnel</li> <li>- recruter les bonnes personnes et constituer une équipe performante</li> <li>- attribuer un poste de travail et définir une fonction</li> </ul>	6,11	8
<p><b>6. Méthodes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les différentes évaluations des temps pour être en mesure de chiffrer et contrôler une gamme</li> <li>- Connaître les calculs des coûts pour déterminer un prix de revient industriel</li> <li>- Connaître les techniques d'équilibrage pour optimiser les moyens de production</li> </ul>	4,88	8

<b>7. Résolution des problèmes :</b> - Connaître le processus pour être en mesure de résoudre des problèmes variés et savoir détecter les priorités pour être plus réactif et efficace	3,55	7
<b>8. Assurance qualité :</b> - Connaître les techniques d'assurance qualité pour être capable de définir les critères de qualité, être capable de jeter un regard critique sur la qualité et de réagir - Connaître les techniques d'élaboration d'un catalogue de défauts pour être en mesure de prendre les bonnes décisions	2,77	7
<b>9. Informatique :</b> - Connaître les logiciels de bureautique de base pour être en mesure de rédiger des rapports, faire des calculs et assurer le suivi de la production - Connaître les différents systèmes d'information et de communication pour utiliser et mettre à profit les nouvelles technologies de l'information	2,66	8
<b>10. Connaissance de l'entreprise :</b> - Connaître l'entreprise, sa structure et ses produits pour évoluer efficacement et travailler en équipe	2,66	6
<b>11. Droit du travail :</b> - Connaître la législation du travail pour respecter les droits de ses employés et les informer sur leurs obligations	0,66	5
<b>12. Langues :</b> - Connaître l'anglais pour pouvoir communiquer avec les différents partenaires et clients étrangers de l'entreprise, pour lire et interpréter de la documentation ou des logiciels en anglais.	0,55	4

<b>13. Administration et finance :</b> - Connaître certaines techniques administratives de gestion des finances pour être en mesure de participer à l'élaboration d'un budget prévisionnel, de réaliser des statistiques sur les évolutions et d'estimer des coûts	0,44	2
<b>14. Hygiène, santé et sécurité :</b> - Connaître les règles d'hygiène, de santé et de sécurité pour améliorer l'environnement de travail - Connaître les règles élémentaires de secourisme pour savoir réagir efficacement en cas d'urgence	0,22	1

### 3.2 QUALITÉS ET ATTITUDES

Ensemble, les spécialistes présents à l'atelier ont relevé dix-huit qualités et attitudes requises. La première colonne donne une brève description de celles-ci. La dernière présente la compilation des notes individuelles accordées par les spécialistes de la profession sur un total de 10 points, ramenées sur un total de 10 points comme moyenne de groupe.

L'interprétation des résultats nous permet de constater que les opinions sont partagées quant au choix des qualités ou attitudes à privilégier, ce qui explique des moyennes très peu élevées comparativement au tableau précédent. La colonne fréquence nous permet de nuancer les résultats.

QUALITÉS ET ATTITUDES	MOYENNE	FRÉQUENCE
<b>1. Esprit d'analyse et de synthèse</b> - Pour être en mesure de s'autocritiquer et de porter un jugement critique indispensable dans la résolution de problèmes.	5,9	8
<b>2. Capacité à faire confiance</b> - Pour être en mesure de déléguer des tâches	4,7	8
<b>3. Sens de la justice, de l'honnêteté et de l'objectivité</b> - Pour être en mesure de réagir correctement lorsqu'on porte un jugement, de fonder ses observations sur des faits et de les relativiser.	4,7	8

<b>4. Sens des responsabilités</b> - Avoir conscience de l'importance de ses responsabilités et agir en conséquence. Faire preuve de conscience professionnelle.	4,7	5
<b>5. Maîtrise de soi et de ses énergies</b> - Être sage dans ses décisions, savoir répartir ses forces pour conserver une bonne santé physique et mentale.	4,6	5
<b>6. Rigueur</b> - Pour être exigeant et ne pas tolérer le laisser aller. La réaction doit être immédiate et persistante.	4,6	8
<b>7. Leadership</b> - Savoir commander et savoir écouter.	4,2	6
<b>8. Ouverture et tolérance</b> - Être favorable aux changements et aux nouvelles idées pour faire évoluer les choses.	3,8	7
<b>9. Autonomie</b> - Savoir trancher et prendre des décisions seul, avoir également le sens de l'initiative.	3,4	6
<b>10. Capacité de gérer les pressions</b> - Pour garder la tête froide en toute situation afin de trouver les solutions les plus appropriées et demeurer efficace.	2,3	4
<b>11. Capacité de donner l'exemple</b> - Pour entraîner ses équipes dans son sillage et faire respecter les règles et les procédures qui sont imposées.	2,3	4
<b>12. Esprit positif</b> - Voir et présenter le bon côté des choses à ses employées et employés.	2,1	3
<b>13. Respect de l'autre</b> - Être courtois et attentionné.	1,7	4

<b>14. Motivation personnelle et capacité de motiver les autres</b> - Vouloir aller de l'avant, croire à la réussite et partager cette vision avec les autres.	1,3	2
<b>15. Humilité et modestie</b> - Surtout dans son savoir pour ne pas créer de résistance chez les autres.	1,1	5
<b>16. Discipline et organisation personnelle</b> - Être capable de s'organiser soi-même, de se donner des règles de conduite et d'assiduité, puis de les respecter.	1,0	1
<b>17. Mémoire</b> - Être en mesure de mémoriser des chiffres, des résultats de production, des noms, etc.	0,8	2
<b>18. Efficacité</b> - Être performant pour les résultats et rapide dans les décisions.	0,7	2

### 3.3 HABILETÉS PERCEPTIVES

Les personnes présentes à l'atelier ont également précisé certaines habiletés perceptives appréciables chez les responsables de la production. Ces habiletés font appel à l'utilisation des sens. Le tableau qui suit fait état de ces habiletés et de leur application dans l'exercice de la fonction de travail. Dans ce cas, il n'a pas été jugé utile d'établir un ordre de priorité.

HABILETÉS PERCEPTIVES
<b>1. Perception visuelle :</b> - Pour apprécier la qualité du vêtement suivant son aspect et sa nuance.
<b>2. Perception tactile :</b> - Pour apprécier la qualité de la matière et sa texture.
<b>3. Perception auditive :</b> - Pour apprécier la productivité de l'atelier (cadence des machines). - Pour déceler un mauvais fonctionnement de machines.
<b>4. Perception olfactive :</b> - Pour sentir les produits utilisés au délavage et en teinture. - Pour sentir les odeurs anormales provenant des machines.
<b>5. Perception spatiale :</b> - Pour apprécier la forme du vêtement et sa bonne tenue.
<b>6. Intuition :</b> - Pour prévoir et anticiper les risques.

#### 4. SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION

Les personnes présentes à l'atelier d'analyse de la situation de travail ainsi que les personnes consultées en entrevue ont apporté diverses suggestions en vue de l'élaboration du futur programme de formation. Ces commentaires ont été notés ci-dessous sans ordre particulier.

- Selon certaines personnes consultées, la formation actuelle ne semble pas correspondre au besoin de l'entreprise.
- Sélectionner des candidats avec un tempérament fort et des aptitudes conformes.
- Introduire l'exploration de la profession dès l'entrée en formation en donnant une information complète sur le secteur.
- Développer les capacités et les attitudes suivantes :
  - anticiper, résoudre des problèmes et diriger le personnel, avoir le sens de l'initiative;
  - planifier, respecter les temps et les délais, suivre la production : objectif commande à livrer, production à l'heure;
  - s'informer et faire circuler l'information;
  - s'adapter aux changements et à la diversité des personnalités qui l'entoure;
  - être en mesure de bien conseiller;
  - savoir tirer profit de toutes les situations même répétitives.
- Il est très important de former des « agents de maîtrise » à tous les niveaux pour qu'ils soient capables de prévoir, organiser et commander, de former des chefs solides et professionnels.
- Il est important que la personne soit capable de monter un vêtement pour bien comprendre le processus de fabrication, mais on ne veut pas en faire des opératrices ou des opérateurs.
- Utiliser des méthodes d'apprentissage axées sur la pratique, les études de cas, le travail d'équipe, les ateliers de travail.
- Simuler des jeux de rôles pour développer les savoir-être.
- Il faut favoriser davantage les stages et bien préparer les stagiaires afin qu'ils puissent aborder celui-ci sous ses aspects positifs, même s'ils ne sont que des exécutants.
- Organiser des stages sur les méthodes puisque les temps et les méthodes sont la base qui permet de faire tout le reste, la gamme des opérations est à la base de tout.
- Certains croient qu'il est préférable de faire des stages dans plusieurs entreprises pour voir les diverses réalités.
- On observe un problème d'intégration des personnes diplômées. Pourrait-on examiner les possibilités d'accompagnement des personnes diplômées par l'école, lors de leur embauche, pour clarifier les attentes de l'employeur et bien situer la formation reçue.

Certaines questions sont soulevées par des observateurs et qui méritent d'être étudiées à l'étape de l'élaboration du projet de formation.

- La formation doit-elle être résidentielle ou en alternance?
- Quelles devraient être les exigences à l'entrée en formation?
- Quelle appellation faudrait-il donner à la fonction de travail, directeur ou responsable de production?
- De quel niveau devrait être la formation : technicien ou technicien spécialisé?
- Si un responsable de production est en mesure de faire toutes ces tâches, quel salaire mérite-t-il?

**PROCESSUS GÉNÉRAL DE TRAVAIL**

Les étapes énumérées ci-dessous représentent un processus de travail généralisable aux différentes tâches effectuées par la ou le responsable de production. Toutes les étapes ne sont pas nécessairement requises pour l'accomplissement de chaque tâche. Un processus de travail permet d'accomplir les tâches avec méthode et efficacité.

1. Recueillir l'information
2. Consulter l'équipe
3. Analyser les données
4. Planifier le travail
5. Effectuer la tâche
6. Vérifier la qualité des travaux
7. Proposer des solutions d'amélioration
8. Remplir des fiches, des comptes rendus ou des rapports
9. Assurer un suivi

### TABLEAU DES TÂCHES ET OPÉRATIONS

TÂCHES	OPÉRATIONS				
1. METTRE EN PLACE OU AMÉLIORER LE PROCESSUS DE PRODUCTION	1.1 Participer à la définition de la stratégie de développement de l'entreprise	1.2 Définir le circuit du processus de fabrication	1.3 Implanter le processus	1.4 Créer une nouvelle équipe	1.5 Affecter le personnel à de nouveaux postes
2. METTRE EN PLACE ET CONTRÔLER LES MÉTHODES DE FABRICATION	2.1 Vérifier la gamme de fabrication	2.2 Définir le mode opératoire	2.3 Implanter le processus de production	2.4 Simplifier les méthodes	2.5 Corriger les objectifs de fabrication
3. PLANIFIER LA PRODUCTION	3.1 Gérer le carnet de commandes	3.2 Établir le programme de fabrication	3.3 Résoudre des problèmes qui se rapportent à la planification		
4. ASSURER LES APPROVISIONNEMENTS	4.1 Définir les besoins quantitatifs et qualitatifs	4.2 Choisir les fournisseurs	4.3 Commander la marchandise	4.4 Établir les procédures de contrôle à la réception	4.5 Mettre en place et suivre le système de gestion des stocks
	4.6 Trouver des solutions aux problèmes d'approvisionnement				

TÂCHES	OPÉRATIONS				
5. COORDONNER LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION	5.1 Tenir des réunions	5.2 Faire circuler l'information	5.3 Équilibrer les charges	5.4 Gérer les activités de sous-traitance	5.5 Optimiser les ressources humaines et matérielles
	5.6 Assurer le suivi de la production	5.7 Trouver des solutions aux aléas de production			
6. GÉRER LES ÉQUIPES DE TRAVAIL	6.1 Mettre en place les moyens pour former une équipe	6.2 Diriger les équipes	6.3 Coordonner le travail des équipes	6.4 Contrôler les capacités des membres de l'équipe	6.5 Résoudre des problèmes humains
7. ASSURER LA QUALITÉ DE LA PRODUCTION	7.1 Analyser le contexte de l'entreprise ainsi que les exigences des clients	7.2 Développer et implanter un système de contrôle de la qualité	7.3 Répondre aux exigences des clients	7.4 Participer à l'amélioration du système	7.5 Résoudre des problèmes se rapportant à la qualité de la production
8. OPTIMISER LA PRODUCTIVITÉ ET LE RENDEMENT	8.1 Définir les objectifs de productivité et de rendement	8.2 Analyser et simplifier le travail	8.3 Mettre en place et utiliser les outils de contrôle	8.4 S'informer sur la conjoncture et la concurrence	8.5 Diminuer les temps de réaction

9. ASSURER UN SOUTIEN TECHNIQUE POUR DES PROJETS SPÉCIAUX	9.1 Analyser la situation	9.2 Communiquer l'information aux personnes concernées	9.3 Passer à l'action		
10. VEILLER À L'EXPÉDITION DES PRODUITS	10.1 Analyser ou rédiger le cahier de charges	10.2 Contrôler la production du service de conditionnement	10.3 Organiser les exportations	10.4 Préparer les opérations de douane	10.5 Résoudre des problèmes