

INSTRUCTION DE TRAVAIL

Guide du Formateur

Session 1

Traduction : Delphine Condat

Session 1 – Instructions

Avant de commencer la formation, il est important de lire ce manuel et d'en comprendre clairement le contenu.

Avant le début de la session...

Arrivez 15 minutes en avance

Ayez préparé le matériel suivant :

- Des cordons électriques, d'environ 60 cm de long, ou tout autre matériel approprié pour la démonstration initiale
- Des cartes « Comment Former »

Préparez la salle de formation

- Faites en sorte qu'elle ne ressemble pas à une salle de formation classique
- Disposez les chaises en U
- Mettez le tableau ou paperboard à l'avant de la salle
- Ayez la charte « Si le collaborateur n'a pas appris » à portée de main
- Préparez des marqueurs de 2 couleurs différentes

Souvenez-vous qu'en tant que formateur, il est de votre responsabilité de

- Fournir les bons outils, le bon matériel et le bon équipement
- Préparer le site de formation à recevoir les participants
- D'établir une atmosphère positive et chaleureuse

NOTE AUX FORMATEURS

Ce manuel fournit une trame complète pour ces sessions de formation. Il vous guidera sur ce qu'il faut dire, écrire, les techniques à montrer, et même les choses importantes qu'il faudra garder à l'esprit tout au long de activités de la formation. En un sens, il s'agit de votre « standard de travail » pour enseigner l'Instruction de Travail (IT). Bien qu'il n'existe pas une méthode parfaite et qu'il faille toujours faire usage de son jugement, je déconseille fortement toute déviation majeure de ce manuel de l'Instruction de Travail. Les pages suivantes représentent plus de 50 ans d'utilisation et d'expérimentation et rassemblent de nombreuses bonnes pratiques Essayez donc l'Instruction de Travail telle qu'elle est présentée ici et testez son efficacité avant d'en modifier le contenu.

MATERIEL

MATERIEL A DISTRIBUER

- 1) Des cartes « Comment former »
- 2) Des cartes avec les noms des participants

MATERIEL A AVOIR A PORTEE DE MAIN

- 1) 8-10 cordons électriques (environ 60 cm de long)
- 2) Paperboard
- 3) La charte « si le collaborateur n'a pas appris »

Agenda indicatif

ACTIVITE	DUREE
1-1 Ouverture	10 min
Introduction	
1-2 Rapide historique du TWI	10 min
1-3 Les problèmes de production	15 min
Production	
Qualité	
Réduction des coûts	
Autres zones de problèmes	
1-4 Cinq exigences pour le leader	10 min
Connaissance du travail	
Connaissance des responsabilités	
Compétence de kaizen	
Capacité de leadership	
Capacité à former	
1-5 La nécessité de former	15 min
1-6 Prouver l'inefficacité des méthodes de formation	15 min
1-7 Montrer la bonne méthode	15 min
Le nœud d'électricien	
Instructions	
Démonstration	
1-8 L'approche en quatre étapes	15 min
Préparer	
Présenter	
Tester	
Accompagner	
1-9 Explication de la carte « Instruction de Travail »	10 min
Préparez le participant	
Présentez l'opération	
Testez la performance	
Accompagnez	
1-10 Conclusion	5 min
Rappel des points clés d'apprentissage	
Résumé	

Objectifs d'apprentissage

A la fin de cette session, les participants seront capables :

- 1) d'expliquer en quoi la capacité à former est importante pour un leader
- 2) d'expliquer comment un enseignement inefficace affecte négativement la production, la qualité, la sécurité ainsi que les coûts
- 3) de savoir ce qui différencie une méthode d'enseignement efficace et fiable

Méthode d'Instruction de Travail

ETAPE 1 – PREPAREZ le participant

- Mettez le participant à l'aise
- Expliquez le travail
- Découvrez ce que les participants savent
- Intéressez le participant à l'apprentissage de ce travail.
- Placez le participant dans une bonne position

ETAPE 2 – PRESENTEZ l'opération

- Racontez, montrez et illustrez chaque étape majeure, une par une
- Soulignez chaque point clé.
- Expliquez les raisons
- Enseignez clairement complètement et patiemment
- Ne présentez pas au participant plus de choses qu'il ne peut en maîtriser

ETAPE 3 – TESTEZ LA PERFORMANCE

- Faites faire le travail au participant ; corrigez les erreurs
- Demandez au participant d'expliquer les étapes majeures
- Demandez au participant d'expliquer chaque point clé
- Vérifiez que le participant comprend bien les raisons

ETAPE 4 – ACCOMPAGNEZ

- Mettez le participant en posture autonome
- Désignez la personne à aller voir en cas de besoin et l'endroit où la trouver
- Vérifiez fréquemment
- Encouragez les questions
- Coachez encore si nécessaire puis diminuez l'accompagnement progressivement

Table des matières

TITRE	CONTENU
1-1 Ouverture	Remarques du manager opérationnel ou du manufacturing manager
1-2 Rapide historique du TWI	L'évolution de l'Instruction de Travail
1-3 Les problèmes de production	Les facteurs qui affectent la production
1-4 Cinq exigences pour le leader	a) la connaissance du travail b) la connaissance des responsabilités c) la compétence de kaizen d) la capacité de leadership e) la capacité de former
1-5 La nécessité de former	La responsabilité du formateur dans l'enseignement
1-6 Prouver l'inefficacité des méthodes de formation	Raconter et « montrer » ne sont pas suffisants
1-7 Montrer la bonne méthode	Combiner « raconter » et « montrer »
1-8 L'approche en quatre étapes	Les quatre étapes et « former aux cartes »
1-9 Explication de la carte « Instruction de Travail »	L'approche en quatre étapes
1-10 Conclusion	Aperçu de la session suivante et sélection des volontaires

1-1 OUVERTURE

[Faites intervenir un top manager sur l'importance de cette formation en introduction]

Formateur à l'Instruction de Travail – Auto-introduction :

Merci _____. Mon nom est _____ et je travaille au département _____.
C'est un plaisir pour moi d'être ici et de parler de l'Instruction de Travail avec vous pendant ces 5 jours.

[Établissez une atmosphère informelle et mettez le groupe à l'aise]

Un planning assez chargé nous attend, de sorte que si vous manquez ne serait-ce qu'une session, votre apprentissage en sera affecté. Prévenez moi à l'avance si vous savez que vous allez devoir rater l'une des sessions. De même, nous commencerons à l'heure dite chaque fois, donc ne soyez pas en retard.

Devant vous, vous trouverez un papier avec votre nom. Assurez-vous que le nom et le département qui y sont inscrits sont corrects, et mettez en place de telle sorte que nous puissions les voir.

Maintenant, même si certains d'entre vous se connaissent déjà, faisons un tour de présentations.

[Faites un tour de présentation sur le même format, en ajoutant si possible une brève description de poste pour chacun d'eux]

EXPLIQUEZ

Définissez « leader »

Dans ces sessions de formation, nous allons souvent utiliser le terme de « leader ». Dans le cadre de notre discussion, nous l'utiliserons pour nous référer à toute personne en charge de personnes ou qui pilote le travail de personnes. Cette formation vise prioritairement des Team Leaders, Team Trainers ou toute personne qui tient un rôle de leadership

1-2 BREF HISTORIQUE DU TWI

LISEZ

L'instruction de Travail, telle que nous la connaissons aujourd'hui, vient d'un programme plus large appelé Training Within Industry, ou TWI. Ce programme a été lancé par le gouvernement américain en 1940, juste avant la seconde guerre mondiale, pour aider l'industrie de la Défense à accroître sa qualité et sa productivité. Des panels de consultants volontaires parmi les industries locales ont été formés afin de standardiser les techniques et les méthodes de formation, pour maximiser le potentiel de chaque travailleur. Les résultats furent exceptionnels, et adoptés par beaucoup d'entreprises à travers le monde, notamment Toyota Motor Corporation. A ce jour, Toyota considère l'Instruction de travail et les autres éléments du TWI comme le socle fondamental de leur programme de formation des « superviseurs »

Au départ, le TWI était composé de 4 programmes spécialisés, créés pour les superviseurs nouveaux en poste et expérimentés :

- 1) l'Instruction de Travail : une méthode pour apprendre à former les collaborateurs novices ou expérimentés amenés à utiliser des technologies nouvelles ou améliorées dans leur travail.
- 2) la Méthode de Travail : créée pour aider les superviseurs de ligne à développer une attitude critique à l'égard de leur travail et à faire des améliorations basées sur une méthode dans leur usine.
- 3) la Relation de Travail : formation sur la promotion du travail d'équipe et la résolution de problèmes de communication basiques sur le site de travail

Un 4^{ème} programme se concentrait sur le Développement de Programme, et d'autres compagnies adoptèrent plus tard un cours sur la sécurité au travail. Plus d'1,7 millions d'américains ont été formés à au moins l'un de ces 4 programmes. L'utilisation de l'Instruction de Travail et des autres programmes a été l'un des facteurs majeurs de l'amélioration de la qualité et de la productivité qui contribuèrent beaucoup à l'effort de production lors de la Seconde Guerre Mondiale.

L'un des exemples les plus frappants de l'efficacité de l'Instruction de Travail est le rôle qu'elle a joué dans l'augmentation du nombre de rémouleurs de lentilles capables de fabriquer des bombes très précises dans l'aviation au début de la Seconde Guerre Mondiale. Au départ, on estimait qu'il fallait 5 ans pour maîtriser l'art du rémoulage de lentilles. Cette compétence était considérée comme un art obscur impossible à enseigner. Cependant, suite à l'augmentation de la demande en temps de guerre, on demanda au TWI de former 350 rémouleurs compétents le plus rapidement possible. Avec l'Instruction de Travail, les formateurs décomposèrent le travail en 20 étapes principales et testèrent la nouvelle méthode de formation, avec pour résultat de faire passer la durée nécessaire pour être compétent à 6, puis 4 mois.

D'autres entreprises ont rapporté des diminutions de l'absentéisme ou des accidents. Ainsi, une compagnie de Pittsburgh a constaté une baisse de 52% dans la fréquence des accidents après l'implémentation du programme des 3 J. Le programme TWI a également provoqué de nombreux résultats intangibles, comme un meilleur moral ou des relations de travail améliorées.

La formation d'aujourd'hui sera centrée sur l'Instruction de Travail. Beaucoup d'entreprises de manufacturing utilisent toujours l'Instruction de travail pour améliorer les compétences de leurs employés et s'assurer que leur productivité est à la hauteur des exigences du client. Nous allons mettre en place ce programme dans notre entreprise afin de continuer d'investir dans le développement de nos collaborateurs et d'améliorer notre capacité de production.

(Note : Montrer les 3 slides d'intro au TWI si besoin)

1-3 LES PROBLEMES DE PRODUCTION

En tant qu'employés, nous jouons tous un rôle crucial dans la fabrication du produit final. En tant que leaders, notre but ultime est la fabrication de produits de qualité. Il est de notre responsabilité de nous assurer que la production se déroule sans frottement.

DISCUTEZ

[Ecrivez « Production » en haut du paperboard]

DEMANDEZ

Question : Citez certains de nos objectifs en terme de production

[Demandez aux participants de répondre, en recherchant en particulier des réponses comme « qualité », « sécurité », et « productivité »]

[Ecrivez « Qualité » comme point de départ de la discussion sur le paperboard]

LISEZ

La situation de notre entreprise exige que nous recherchions en permanence l'amélioration continue. Les clients exigent la plus haute qualité possible, au moindre coût et dans un délai le plus court possible. Si nous ne pouvons pas fournir cela alors d'autres le pourront un jour ou l'autre. C'est le rôle de chacun d'entre nous de faire de la qualité dans chacun des produits destinés à nos clients, et ce de la manière la plus efficace possible. En retour, le client nous récompense avec un business continu et des opportunités de croissance.

DEMANDEZ

Question : quels sont vos objectifs principaux ?

[Ecrivez « réduction des coûts » et « respect du calendrier »]

[Demandez aux participants de répondre, en recherchant une réponse telle que « réduction des coûts et respect du calendrier » Cette étape n'est pas nécessaire si cette réponse est sortie à la première question]

En réalité, dans nos opérations au jour le jour, toutes sortes de petits problèmes surviennent et nous empêchent d'atteindre nos objectifs fondamentaux, comme le respect du calendrier, la qualité et la maîtrise des coûts. Imaginez à quel point tout serait plus simple pour nous autres leaders si nous pouvions tout bonnement éliminer ces petits problèmes. Chaque jour, nous faisons face à des facteurs qui menacent de faire baisser notre productivité, d'affecter la qualité de nos produits et de faire augmenter nos coûts de production.

DEMANDEZ

Question : Maintenant, citez certains problèmes qui entravent vos efforts pour atteindre vos objectifs

ECRIVEZ

[Lorsqu'un type de problème est cité, écrivez le immédiatement au tableau. S'il y a trop peu de réponses, donnez des indices. Essayez d'obtenir 8-10 réponses afin de couvrir une zone assez large, cf liste ci-dessous.

Note : des réponses comme Fournisseur, Qualité, Communication, et Leadership peuvent être évoquées. Ne les ignorez pas, mais dites qu'elles sont hors du périmètre de cette formation et de l'Instruction de Travail, qui se concentre sur les problèmes internes.]

EXEMPLE

Zones de problèmes

- Les produits ne répondent pas aux spécifications
- Les standards d'inspection ne sont pas suivis.
- Il y a trop de rejets et de reprises
- Usure trop importante des outils et équipements
- Interruptions et retards fréquents
- Usage inapproprié de l'équipement de sécurité
- Manque d'intérêt pour le travail
- Inattention des employés
- Délai trop long avant que l'employé devienne pleinement compétent
- Lenteur des employés à apprendre
- Procédures standard de travail pas observées
- Faible respect des 5S
- Gaspillage des outils « consommables » et autres items
- Blessures au travail
- Pannes des outils et équipements
- Absentéisme

Voici toutes les sortes de problèmes que nous rencontrons chaque jour. Mais comment peut-on les dépasser ?

1-4 CINQ EXIGENCES POUR LE LEADER

L'expérience montre que, pour être efficace, un leader doit posséder 5 qualités. Si vous les possédez toutes les cinq, vous êtes déjà sûrement en bonne voie pour fabriquer des produits de haute qualité à coût limité.

La première qualité est la connaissance du travail

MONTREZ

TP 1-1 : Les qualités du leader

DEMANDEZ

Question : est-ce que quelqu'un peut expliquer ce qu'on entend par « connaissance du travail » ?

LISEZ

La première exigence, la connaissance du travail, fait référence aux informations techniques ou spécifiques requises pour réaliser le travail dans votre périmètre. Par exemple : l'information concernant tel ou tel outil ou machine, l'ordre des étapes de fabrication, les méthodes et compétences techniques. Même si vous réalisez le même travail chaque jour, vous devez toujours être à la recherche des nouvelles opportunités d'apprendre quelque chose de neuf. Rien n'est figé à jamais. Au bout du compte votre département devra produire quelque chose de nouveau ou de différent.

MONTREZ

TP 1-1 : Les qualités du leader

LISEZ

Un leader doit comprendre les buts et les objectifs de l'entreprise et de quelle manière ils s'insèrent dans l'organisation. C'est-à-dire qu'il doit se tenir au courant des politiques de l'entreprise, des accords et règlements, des plans et des consignes de sécurité. Ceux-ci diffèrent au sein de l'entreprise ou de l'usine ; cette connaissance doit donc être acquise au niveau local. Pour mener leur mission à bien, les leaders doivent avoir une vision claire de leurs responsabilités et de leur autorité à la fois.

Cette troisième exigence est une compétence de kaizen.

MONTREZ

TP 1-1 : Les qualités du leader

DEMANDEZ

Question : Qu'entend-on par capacité de leadership ?

LISEZ

La ressource la plus importante du leader, ce sont ses collaborateurs. Les leaders doivent pouvoir travailler en équipe avec leurs collaborateurs pour atteindre les objectifs du département. Une mise en oeuvre quotidienne de cette capacité permettra de garder de bonnes relations interpersonnelles.

MONTREZ

TP 1-1 : Les qualités du leader

DEMANDEZ

Question : « est ce que quelqu'un peut expliquer ce qu'on entend par capacité à former ?

LISEZ

Un des premiers devoirs du leader est de former ceux qu'ils dirigent. Une équipe formée

- A) produit moins de déchets, moins de reprises et moins de rejets
- B) a moins d'accidents
- C) souffre de moins d'interruptions dues aux pannes d'équipement et d'outils

LISEZ

Quel que soit le niveau de connaissance ou de compétence, si l'on n'a pas la capacité à former, nous sommes incapables de le transmettre. J'ai listé deux types de connaissances et trois types de capacités. Peu d'entre nous sont nés avec ces compétences. Il nous faut les acquérir au prix d'un effort conscient et d'une pratique constante

[Donnez des exemples de bons résultats obtenus par l'effort et la pratique. Soulignez que la combinaison de ces compétences produira de meilleurs résultats et encouragera les bonnes pratiques.]

Ces cinq sessions de 2 heures ont pour but d'améliorer vos compétences fondamentales de formateur, afin que vous puissiez les appliquer à vos métiers au jour le jour.

1-5 LA NECESSITE DE FORMER

Dans cette session nous allons parler de la nécessité de former.

DEMANDEZ

Question : A quel moment doit-on former les autres ?

[Pour souligner l'importance de la formation auprès des participants, essayez d'avoir 5-8 réponses]

ECRIVEZ

Inscrivez les réponses sur le paperboard.

Exemple de réponses types :

- à l'arrivée d'un collaborateur
- lorsqu'un collaborateur vient d'un autre département en renfort
- lorsqu'un collaborateur fait une rotation au sein d'un département pour acquérir de nouvelles compétences
- lorsqu'un collaborateur demande une formation supplémentaire pour booster ses compétences
- lorsqu'un collaborateur change de département
- lorsque l'erreur humaine génère trop de défauts et de reprises
- en cas d'accidents et de blessures
- lorsqu'on met un nouveau produit en production
- en cas d'installation d'un nouvel équipement
- en cas de modification des procédures/processus
- en cas de modification des standards de qualité
- en cas de changement de l'ingénierie

DEMANDEZ

Question : Que se passerait-il si l'une de ces situations arrive, et que l'on ne fournit aucune formation aux personnes ?

ECRIVEZ

Ecrivez les réponses au paperboard

Essayez d'avoir des exemples spécifiques de sorte que les participants réalisent l'importance d'une bonne formation.

Exemples de réponses possibles :

- les nouveaux collaborateurs n'apprennent pas leur métier
- beaucoup de défauts
- beaucoup de reprises
- plus d'incidents et de reprises
- travail irrégulier au lieu de standardisé
- pannes fréquentes des machines et équipements
- la production n'atteint pas ses objectifs
- le niveau de compétence n'augmente pas

[Partagez vos expériences personnelles en terme de méthodes de formation défailtantes, et invitez les participants à en faire autant]

DEMANDEZ

Question : Combien d'entre vous ont vécu une expérience similaire ?

[Faites un sondage ou encouragez la discussion]

LISEZ

La conclusion devrait couler de source : une formation défailante peut avoir des conséquences sérieuses du côté du leader (perte de production, baisse de qualité, hausse des coûts, diminution de la sécurité). Cela peut également s'avérer dommageable pour les relations interpersonnelles et l'atmosphère de confiance.

DEMANDEZ

Question : Pourtant, lorsqu'on regarde la liste que l'on vient d'écrire, y a-t-il de problèmes que l'on peut améliorer (ou au moins réduire) grâce à une bonne formation ?

Note : reconnaissez que tous ne peuvent pas être résolu par la formation. Cependant, le manque de formation fondamentale génère presque toujours des conséquences sérieuses. Comme l'a dit le grand entraîneur de basket John Wooden : « Failure to plan is the same as planning to fail », qu'on peut traduire par « échouer dans sa planification, c'est planifier d'échouer »

LISEZ

Les collaborateurs expérimentés ont souvent besoin d'autant de formation que les nouveaux. L'incapacité à fournir de bonnes formations mène aux types de problèmes listés au paperboard. D'un autre côté, une bonne formation peut aider à réduire – et même éliminer – de tels problèmes.

Dans notre volonté de fabriquer des produits de qualité de la manière la plus efficiente possible, un de nos rôles principaux en tant que leaders, c'est de fournir à nos équipes la formation adéquate. C'est pour cela que la capacité à former est l'une des plus importantes exigences pour un leader.

Il y a toujours quelqu'un qui peut améliorer son niveau de compétence. C'est pour cette raison, entre autres, que le leader est la personne responsable de fournir cette formation ? Il doit considérer comme l'une de ses principales responsabilités d'avoir des compétences en formation. Ce programme vous offre l'opportunité de devenir de meilleurs formateurs. Même s'il existe différents types de formation et encore plus de méthodes utilisées en formation, nous allons nous concentrer sur l'une d'entre elles en particulier.

MONTREZ

TP 1-2 : L'Instruction de Travail

EXPLIQUEZ

L'Instruction de travail – Comment former un collaborateur à un travail en particulier correctement, consciencieusement, et sûrement.

LISEZ

Former correctement, consciencieusement, et sûrement est le but premier de l'Instruction de Travail. En suivant cette méthode, non seulement cela facilitera votre travail sur le long terme, mais cela vous aidera à réduire ou même éliminer les problèmes de production dont nous avons parlé.

1-6 PROUVER L'INEFFICACITE DES METHODES DE FORMATION

DEMANDEZ

Question : Comment décririez-vous vos méthodes de formation actuelles ?

Question : Et celles que d'autres ont utilisées avec vous ?

LISEZ

La plupart des méthodes de formation font partie de l'une de ces catégories

MONTREZ ET LISEZ

TP 1-3 : Les méthodes de formation

- Raconter
- Montrer
- Illustrer
- Questions/réponses

EXPLIQUEZ

Raconter, c'est expliquer verbalement

Montrer, c'est lorsque l'on fait la démonstration de comment c'est fait

Illustrer, c'est expliquer avec un support écrit

Questions/réponses, c'est poser une série de questions qui guident le participant vers la bonne réponse

LISEZ

Les catégories « raconter » et « montrer » sont de loin les plus répandues. Utilisées en même temps, elles peuvent se révéler assez efficaces. Cependant, leur efficacité, lorsqu'elles sont utilisées seules, a ses limites. Afin d'illustrer à quel point il est inefficace de dire à quelqu'un comment faire quelque chose, prenons l'exemple d'un travail du commerce électrique dans les années 40'.

FAITES LA DEMONSTRATION

[Allez jusqu'au participant le plus proche de vous, à votre droite, et demandez lui s'il sait faire un nœud d'électricien. Si par hasard c'était le cas, demandez à son voisin.]

Je vais vous expliquer comment le faire : écoutez bien.

LISEZ

Cachez le cordon. Lisez ensuite dans le détail les instructions suivantes (13 étapes)

Comment faire un nœud d'électricien

- 1) Prenez le cordon
- 2) Tenez-le dans la main gauche, entre le pouce et l'index, à environ 15 cm du bout

- 3) Séparez les deux fils de telle sorte qu'ils forment un V
- 4) Tendez les fils entre vos pouces et index de la main droite
- 5) Tenez le cordon à la base du V
- 6) Prenez le fil de droite et, avec la main droite, faites un tour dans le sens des aiguilles d'une montre de sorte que le fil passe devant la fil principal
- 7) Serrez la boucle jusqu'à ce qu'elle fasse environ 3cm de diamètre et que la fin du fil dépasse d'environ 5 cm à gauche du fil principal. Tenez la en place avec le pouce de la main gauche
- 8) Attrapez le fil de gauche avec la main droite
- 9) Faites un tour dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, en le tirant vers l'avant sous le bout et derrière le fil principal
- 10) Passez la fin de ce fil dans la boucle par la droite
- 11) Alignez les deux bouts entre le pouce et l'index de la main droite
- 12) Tendez le nœud
- 13) Modelez le nœud entre le pouce et l'index de la main gauche au fur et à mesure que vous le tendez

Prenez un morceau de cordon électrique, donnez le au participant, et demandez lui de faire le nœud. Placez vous derrière son épaule gauche et, au premier signe d'hésitation, reprenez le cordon. Montrez la bonne méthode à l'étape où le participant est bloqué. Remerciez le participant pour sa coopération et, en revenant au tableau, dites

« Cet échec n'est pas dû à _____ ! Il est dû à ma mauvaise formation ! »

MONTREZ ET ECRIVEZ

TP 1-3 : Méthodes de formation

~~Raconter, ça ne suffit pas~~

LISEZ

Tout d'abord, les choses paraissent plus compliquées lorsqu'elles ne sont décrites qu'avec des mots. Peu d'entre nous sont capables de trouver les mots justes pour décrire le process. Ensuite, il existe des actions très difficiles à décrire avec des mots. Enfin, il arrive que vous en disiez plus qu'une personne peu retenir en une seule session.

De nombreuses instructions dans les usines et bureaux ont seulement pour but de dire le « comment ». On dit à des milliers d'employés comment ils doivent faire les choses à tel ou tel moment précis. Mais combien d'entre eux comprennent vraiment ? Ce type de formation est la cause réelle de bien des problèmes que nous avons listés au tableau.

ANIMEZ

Accrochez au mur le poster et expliquez-en le sens :

« Si le collaborateur n'a pas appris, c'est que le formateur n'a pas enseigné »

LISEZ

Montrer est une autre méthode de formation largement utilisée. Elle aussi peut être efficace si elle est bien utilisée, mais elle aussi a ses limites.

[Allez jusqu'au participant le plus proche de vous, à votre droite, et demandez lui s'il sait faire un nœud d'électricien. Si par hasard c'était le cas, demandez à son voisin.]

Je vais vous montrer comment faire un nœud d'électricien : regardez bien.

MONTREZ

[Montrez leur comment faire le nœud, en faisant bien attention à ce que les participants soient face à vous. N'expliquez pas ce que vous faites ; restez absolument silencieux. Tendez le cordon au participant et proposez lui d'essayer.

S'il y arrive, félicitez le sur sa capacité d'observation et répétez la démonstration avec un autre.

Si le participant inverse le nœud ou se trompe, reprenez le cordon. Montrez de nouveau l'étape où le participant s'est trompé.]

« Cet échec n'est pas dû à _____ !

MONTREZ ET ECRIVEZ

TP 1-3 Méthodes de formation

~~Montrer, ça ne suffit pas~~

EXPLIQUEZ

L'un des problèmes, déjà, c'est que ____ a vu comment on faisait le nœud à l'envers (il était face à moi). Or, la plupart des gens n'accrochent pas à la démonstration si on ne leur montre pas sous le bon angle. On peut avoir la capacité de copier parfaitement les actions du formateur, mais copier n'est pas comprendre. De nombreux gestes sont difficiles à imiter. Nous ratons les points les plus sensibles parce qu'on ne sait pas ce qu'on cherche. Au final, on est capable d'imiter les actions, mais on ne peut pas aller plus loin. Le problème est le suivant : on n'arrive pas à traduire facilement ce que ce qu'on voit en actes.

ANIMEZ

Montrez

« Si le collaborateur n'a pas appris, c'est que le formateur n'a pas enseigné »

LISEZ

La répétition augmente le taux de succès avec ces deux méthodes (raconter et montrer), mais ne les rend pas pour autant sûres et fiables. A la place, nous devons nous tourner vers une approche plus fiable, dont on sait qu'elle marche à chaque fois (si elle est bien appliquée).

MONTREZ ET ECRIVEZ

TP 1-3 Méthodes de formation

~~Illustrer, ça ne suffit pas~~

EXPLIQUEZ

Pour des besoins de formation, « illustrer » signifie utiliser des graphiques, des diagrammes, des sketches, etc. il arrive souvent qu'on se fasse bien comprendre avec un dessin sur un coin de table ou sur une feuille de brouillon. L'illustration est un outil très utile, utilisé dans tous les bureaux des Etats-Unis.

Un des inconvénients est que, si la personne à qui vous montrez l'illustration n'a pas la même connaissance technique que vous, alors il est possible qu'elle ne comprenne pas ce que vous essayer de lui expliquer.

ANIMEZ

Montrez

« Si le collaborateur n'a pas appris, c'est que le formateur n'a pas enseigné »

MONTREZ ET ECRIVEZ

TP 1-3 Méthodes de formation

~~Les questions/réponses, ça ne suffit pas~~

S'il on en fait bon usage, poser des questions est très utile tout au long du processus de formation. On peut l'utiliser pour préparer le participant à la formation, et vérifier le niveau de connaissance du participant. Cela peut également s'avérer utile pour faire réfléchir le participant à l'ensemble des étapes logiques de son travail.

Attention à certaines choses dans la technique des questions/réponses. Utilisez des questions comme « quoi », « pourquoi », quand », où », car on ne peut y répondre par oui ou non.
ANIMEZ

Montrez

« Si le collaborateur n'a pas appris, c'est que le formateur n'a pas enseigné »

1-7 MONTRER LA BONNE METHODE

Maintenant que nous avons mis en lumière plusieurs méthodes inefficaces de formation, laissez moi vous présenter celle, bien plus efficace, de l’Instruction de Travail. Elle combine les aspects « raconter », « montrer », et « illustrer » avec les « questions/réponses », en une méthode simple et efficace. Mais tout d’abord, j’ai besoin d’un volontaire.

[Trouvez un nouveau participant qui ne sait pas faire le nœud d’électricien, et faites les attendre à leurs places]

Je vais maintenant apprendre à _____ à faire ce nœud. Je voudrais vous rappeler qu’il ne s’agit pas d’un cours de nœud. J’aimerais que vous vous concentriez sur la façon dont j’enseigne – ce que je vais dire, ce que je vais faire, dans quel ordre – et non sur ce que j’enseigne. Je vous poserai des questions ensuite, alors observez bien.

[Appelez le participant à l’avant et préparez la scène]

DEMONSTRATION

[Suivez les quatre étapes de base. Assurez-vous que votre démonstration est ordonnée et correcte, que les quatre étapes sont bien définies, et que les points clés ressortent.]

Suivez soit le script de dialogue proposé dans l’appendice à la fin de cette session, soit les grandes lignes suivantes

NŒUD D ELECTRICIEN

Etapes majeures	Points clés	Pourquoi
1. Démêlez et tendez	1.1. 15 cm	1.1.1. Standard qualité
2. Faites une boucle à main droite	2.1. Devant la boucle principale	2.1.1. Pour faire un nœud correct
3. Faites une boucle à main gauche	3.1. Tirez vers vous	3.1.1. Faites un nœud au cordon pour faciliter le passage à l’étape suivante
	3.2. Sous le bout	3.2.1. Pour faire un nœud correct
	3.3. Derrière la boucle principale	3.3.1. Pour faire un nœud correct
4. Passez le bout dans la boucle		
5. Tirez bien	5.1. Taille égale des bouts restants	5.1.1 Tension égale dans les boucles
	5.2. Serrez le nœud	5.2.1. Position correcte du nœud

ETAPE 1 – MONTRER

Préparer le participant

- A. Saluez les participants naturellement. Dites leur qu'ils vont devoir assembler des équipements lumineux pour un magasin de matériel électrique. La première partie de leur travail est d'apprendre à faire le nœud d'électricien.
- B. Énoncez clairement le nom du travail : « Faire un nœud d'électricien »
- C. Demandez leur s'ils savent à quoi sert le nœud d'électricien. Si tel n'est pas le cas, montrez leur un nœud d'électricien fait.
- D. Montrez par quel fonctionnement le nœud relâche la tension sur les câbles dans les équipements électriques. Insistez sur le fait que, si le nœud est mal fait, il peut y avoir un début d'incendie. (Montrez la chaussette)
- E. Si c'est plus pratique, placez le participant à la droite du formateur, de sorte qu'il puisse se déplacer sur la gauche (pour souligner la « position correcte » pour ce travail)

ETAPE 2 – PRESENTER

Présentation du nouveau travail au participant :

1^{ère} démonstration :

Décrivez et montrez la procédure en étapes courtes et bien définies. Faites une pause entre chaque étape majeure. (Au départ, dites le nombre d'étapes, par exemple « il y a 5 étapes majeures... »)

2^{ème} démonstration :

Refaites les étapes majeures en insistant sur les points clés (Dites le nombre de points clés, par exemple « Il y a 3 points clés pour l'étape 1 ... »)

3^{ème} démonstration :

Refaites les étapes majeures et les points clés, en expliquant les raisons derrière les points clés.

ETAPE 3 – TESTER LA PERFORMANCE

1. Donnez un nouveau morceau de cordon au participant et demandez lui de faire le nœud sans parler. Arrêtez-le dès qu'une étape est mal faite, et corrigez. Assurez-vous qu'il suit exactement ce que vous avez montré. S'il s'embrouille, montrez et expliquez de nouveau la bonne procédure, et ce jusqu'à ce que les mouvements incorrects soient éliminés.
2. Demandez au participant de refaire le nœud tout en énonçant les étapes majeures tout haut.
3. Demandez au participant de refaire le nœud, tout en expliquant les étapes majeures et les points clés du travail à voix haute.
4. Demandez au participant de refaire le nœud une dernière fois en expliquant désormais les étapes majeures, et les points clés, en insistant sur les raisons.

(Dans ce schéma de formation initial, on peut être amené à faire le nœud plus de 7 fois)

ETAPE 4 – ACCOMPAGNER

- A. Demandez lui de continuer le travail tout seul
- B. Expliquez lui qu'on lui demande de faire ce nœud sur 50 cordons électriques.
- C. Expliquez lui que s'il est bloqué, il doit venir vous voir. Vous serez disponible toutes les 15 minutes, ou bien désignez un assistant formateur.
- D. Dites lui que vous serez de retour dans quelques minutes pour voir comment il s'en sort.
 - i. Revenez vérifier toutes les 15 minutes aujourd'hui
 - ii. Encouragez les questions
 - iii. Revenez toutes les heures demain
 - iv. Revenez toutes les 4 heures le jour suivant

LISEZ

_____ maîtrise désormais ce travail. Comme vous l'avez vu, la méthode que j'emploie pour former est assez simple. Mais il y a des concepts très importants derrière.

1-8 L'APPROCHE EN QUATRE ETAPES

Passons en revue la séance de formation, et essayons de trouver quels sont ses concepts.

[Commencez par une brève discussions sur ce que vous avez fait à chaque étape. Ne demandez pas aux participants de prendre des notes. Si un participant ne participe pas parce qu'il est trop occupé à prendre des notes, demandez à tous les participants d'arrêter de prendre des notes.]

Questions / Réponses (attendues)

1. Qu'ai-je dit en premier ? Comment pensez-vous que le participant s'est senti ?
(Plus à l'aise)
2. Qu'ai-je fais ensuite ?
(Montré le cordon et la chaussette)
3. Qu'ai-je demandé ensuite ?
(Trouvé ce que le participant savait du travail)
4. Qu'ai-je fais ensuite ?
(Expliqué la fonction du nœud)
5. Qu'ai-je fais ensuite ?
(Mis dans une position correcte)
6. Qu'ai-je fais ensuite ?
(Montré comment faire)

ETAPE 1 : ECRIVEZ « PREPARER »

- Mettez le participant à l'aise
- Trouvez ce que le participant sait déjà
- Expliquez le travail
- Mettez le participant dans une position depuis laquelle il peut voir

[Expliquez ce que vous avez écrit au tableau]

7. Si je devais donner un titre à cette section, quel pourrait-il être ? Indice : que doit-on faire avant d'enseigner ?
(préparer)
8. Combien de fois lui ai-je montré le travail ?
9. Que lui ai-je dit lors de ma première démonstration ?
(Les étapes majeures)
10. Et la deuxième fois ?
(les étapes majeures et les points clés)
11. Et la troisième fois ?
(Les étapes majeures, les points clés et les raisons)
12. Qu'ai-je demandé ensuite ?
(Avez-vous des questions ?)
13. Qu'ai-je fais ensuite ?

(Fais essayer le participant)

14. Quelle est la différence entre faire essayer le participant et lui montrer comment faire ?

15. Si je devais donner un titre à cette section, quel pourrait-il être ?
(Présenter)

ETAPE 2 : ECRIVEZ « PRESENTER »

- Décrivez d'abord l'opération étape par étape
- Ensuite répétez et insistez sur chaque point clé
- Ensuite répétez et insistez sur chaque raison

[Expliquez ce que vous avez écrit au tableau]

16. Ensuite, combien de fois ai-je fait essayer le participant ?
(Quatre)

17. Qu'a-t-il dit lorsqu'il a essayé la première fois ?
(Rien)

18. Qu'a-t-il dit lorsqu'il a essayé la deuxième fois ?
(Les étapes majeures)

19. Qu'a-t-il dit lorsqu'il a essayé la troisième fois ?
(Les points clés)

20. Qu'a-t-il dit lorsqu'il a essayé la quatrième fois ?
(Les raisons)

21. Qu'ai-je dit ensuite ?

22. Si je devais donner un titre à cette section, quel pourrait-il être ?
(Tester)

ETAPE 3 : ECRIVEZ « TESTER »

- Première fois : le participant s'entraîne en silence (et le formateur corrige les erreurs)
- Deuxième fois : le participant énonce chaque étape majeure au fur et à mesure
- Troisième fois : le participant liste les points clés au fur et à mesure
- Quatrième fois : le participant donne les raisons de chaque point clé

23. Qu'ai-je dit ensuite ?
(Avez-vous des questions ?)

24. Qu'ai-je dit ensuite ?
(Qui aller voir en cas de besoin)

25. Qu'ai-je dit ensuite ?
(Vérification toutes les 15 minutes)

26. Qu'ai-je dit au participant ensuite ?

(Posez des questions)

27. Qu'ai-je dit au participant ensuite ?

(Diminution du suivi)

28. ça a clôturé la leçon, non ?

29. Si je devais donner un titre à cette section, quel pourrait-il être ?

(Suivre)

EXPLIQUEZ

[Expliquez ce que vous avez écrit au tableau]

ETAPE 4 : ECRIVEZ « ACCOMPAGNER »

Après « préparer », « présenter », et « tester », nous avons « suivre », car le participant a besoin de pratique supplémentaire avant de complètement maîtriser le travail.

Comme vous pouvez le constater, le plan de la leçon est divisé en quatre étapes.

CARTES INSTRUCTION DE TRAVAIL

DISTRIBUEZ

Je vais maintenant vous distribuer une carte chacun

EXPLIQUEZ

1. Ces cartes listent les étapes pour l'instruction de travail
2. Le but de cette session est de vous apprendre à utiliser ces cartes
3. Merci de ramener ces cartes au quatre prochaines sessions
4. A l'issue de ce programme, emportez les avec vous et appliquez les dans votre travail quotidien.

DISCUTEZ

Comparons les cartes et ce qu'il y a écrit au tableau

MONTREZ

[Mettez vous à gauche du tableau et lisez les lignes correspondantes]

ETAPE 1 – PREPAREZ

- Mettre le membre d'équipe à l'aise
Détendre le participant le mettra dans une posture plus favorable à l'apprentissage
- Expliquez le travail
En donnant le nom du travail, vous éliminerez toute incertitude que le participant aurait pu avoir au sujet du travail
- Trouvez ce que le participant sait déjà de ce travail
Vous feriez du gaspillage si vous enseigniez au participant des choses qu'il sait déjà.
Prenez le temps de découvrir ce qu'il sait déjà avant de commencer la formation.
- Intéressez le participant avant de commencer
Expliquer à quelqu'un l'importance du travail est la seule façon de leur donner envie de le maîtriser.
- Mettez le participant dans une bonne position
Assurez vous qu'il peut voir ce que vous faites : c'est une première étape importante

ETAPE 2 – PRESENTEZ

[Indiquez l'importance des phrases en les montrant]

- Racontez, montrez et illustrez chaque **étape majeure**, une par une. Donnez les étapes majeures qui font la procédure. Quand vous les énoncez (une par une), renforcez ce que vous dites en les montrant
- Soulignez chaque **point clé**
Il importe d'expliquer les points liés associés à chaque étape majeure et qui sont liés à la qualité, la sécurité, ainsi qu'à la facilité de l'opération
- Expliquez les **raisons**, enseignez clairement complètement et patiemment
Notez comment j'ai montré la procédure aux employés, souligné les points clés et ensuite expliqué pourquoi ces points là étaient importants
- Souvenez-vous qu'il ne faut jamais présenter à un membre de l'équipe plus de choses qu'il ne peut maîtriser. Il est important de ne pas noyer le participant avec trop d'information d'un seul coup.

ETAPE 3 – TESTEZ LA PERFORMANCE

- Faites faire le travail au membre d'équipe ; corrigez les erreurs.
C'est exactement ce que j'ai fait pendant l'étape de présentation. Faites faire le travail au participant sans parler.
- Faites faire le travail au participant ; expliquez les étapes majeures.
C'était le but du deuxième essai de renforcer les étapes et de mémoriser.
- Faites faire le travail au participant : expliquez les points clés.
C'était le but du troisième essai. Cela aide à faire le lien entre les étapes majeures et les points clés.
- Faites faire le travail au participant ; expliquez les raisons.
Le participant a désormais passé 4 checkpoints : les mouvements, les étapes majeures, les points clés, et les raisons de chaque point clé.

ETAPE 4 – ACCOMPAGNEZ

[Comparez le tableau aux cartes utilisées à l'étape 1]

LISEZ

Comme vous le voyez, ce que nous avons écrit au tableau est synthétisé sur ces cartes. Les cartes « Comment former » listent ce que nous appelons « les 4 étapes d'une formation effective ».

J'espère que la démonstration et la discussion, toutes les deux synthétisées au tableau et sur les cartes, vous ont montré qu'il y a une démarche standard applicable à toute situation de travail. Le but de ce programme est de vous enseigner cette démarche et que vous l'appliquiez dans vos situations de travail respectives. Au cours des quatre prochaines sessions, vous en apprendrez plus sur ce que signifient les notes sur ces cartes.

1-9 Explication de la carte « Instruction de Travail »

Maintenant, intéressons nous de plus près à ce qui est écrit sur ces cartes.

EXPLIQUEZ

ETAPE 1 – PREPAREZ LE PARTICIPANT

Toute activité nécessite une préparation.

TP 1-5 : Préparez le participant

LISEZ

- **Mettez le participant à l'aise**
La tension est un vrai frein à l'apprentissage. Posez des questions auxquelles ils sont capables de répondre. Créez une atmosphère dans laquelle vous pouvez parler librement et spontanément.
- **Expliquez le travail**
Donner un nom à ce que vous allez enseigner aide à mettre de côté toute peur liée au travail.
- **Découvrez ce que les participants savent**
Former le participant à des choses qu'il connaît déjà est une perte de temps. A l'inverse, lui attribuer plus de connaissances qu'il n'en a en réalité peut mener à une rupture de communication. Pour rendre votre formation plus efficace, déterminez d'abord exactement ce qui doit être enseigné.
- **Intéressez le participant à l'apprentissage de ce travail.**
S'il ne veut pas apprendre, vous perdez votre temps. Une des façons de le motiver est de souligner l'importance des bénéfices qu'il tirera en ajoutant cette connaissance à ses compétences.
- **Placez le participant dans une bonne position**
Le participant peut rater des détails importants ou avoir une fausse impression s'il vous regarde d'un angle inadéquat. Avoir une position correcte est également important pour des raisons de sécurité.

ETAPE 2 – PRESENTEZ L'OPERATION

Lorsque le participant est prêt, nous pouvons commencer.

LISEZ

- **Racontez, montrez et illustrez chaque étape majeure, une par une**
Les étapes majeures constituent le travail. Les lister une par une permet de donner des unités plus gérables et de communiquer l'idée que les étapes doivent être réalisées dans un ordre particulier. Parfois, il faut renforcer ce que vous dites en montrant les étapes ou en les notant.
- **Soulignez chaque point clé.**
Le participant doit saisir les points clés de toute la procédure. Un des moyens d'y parvenir est de bien distinguer les points clés des étapes majeures.
- **Expliquez les raisons**
Le participant doit comprendre pourquoi chacune de étapes est faite à tel moment ou de telle façon. Cela lui donne une meilleure compréhension de l'importance du point clé.
- **Enseignez clairement complètement et patiemment**
Si votre explication est peu claire ou incomplète, le participant risque de ne pas comprendre de quoi il s'agit. N'attendez pas du participant qu'il comprenne tout du premier coup. Vous devez répéter les étapes de formation encore et encore jusqu'à ce qu'ils les maîtrisent. Cette remarque s'applique à la deuxième étape dans son ensemble.
- **Ne présentez pas au participant plus de choses qu'il ne peut en maîtriser**

Chaque participant que vous rencontrerez aura ses propres capacités et limites. N'essayez pas de lui en apprendre trop d'un coup. Surcharger la capacité d'apprentissage d'une personne s'avère toujours contre-productif.

ETAPE 3 – TESTEZ LA PERFORMANCE

LISEZ

- **Faites faire le travail au participant ; corrigez les erreurs.** Regardez le participant pour vérifier qu'il comprend vraiment. Le feedback instantané est toujours la manière la plus efficace de corriger un collaborateur et d'aider à accélérer sa compréhension.
- **Demandez au participant d'expliquer les étapes majeures.** La capacité d'expliquer ce qu'il est en train de faire est ce qui différencie la compréhension de la simple imitation. Si le collaborateur arrive à un point d'achoppement, faites le revenir en territoire familier.
- **Demandez au participant d'expliquer chaque point clé** pendant qu'il fait de nouveau le travail. Demander cela au participant est la seule vraie façon de tester sa compréhension.
- **Vérifiez que le participant comprend bien les raisons.** Continuer de pratiquer jusqu'à ce que le participant vous ait montré qu'il avait franchi avec succès les quatre checkpoints : les mouvements, les étapes majeures, les points clés, et les raisons de chacun des points clés.

ETAPE 4 – ACCOMPAGNEZ

Même après tout ce coaching, le collaborateur n'est pas encore totalement prêt. Il a besoin d'accompagnement.

LISEZ

- **Mettez le participant en posture autonome**
Donner au participant la responsabilité de son travail augmente sa confiance et diminue sa dépendance à l'égard du formateur.
- **Désignez la personne à aller voir en cas de besoin et l'endroit où la trouver**
Pouvoir se tourner vers quelqu'un d'autre que le formateur allège l'anxiété due au manque de confiance en soi. Présentez toujours la personne et faites en sorte que les participants la perçoivent comme « approchable ». Souvenez-vous que si le participant demande à la mauvaise personne, un mauvais conseil peut mener à des pertes de production ou des accidents.
- **Vérifiez fréquemment**
Les vérifications pendant la période d'accompagnement sont nécessaires afin d'éviter que les petites erreurs ne deviennent des habitudes permanentes. Corrigez les erreurs, et ne soyez pas avares de compliments.
- **Encouragez les questions**
Un débutant trouve souvent difficile de poser des questions, et essaiera de trouver ses propres solutions. Ne laissez pas le collaborateur à lui-même. Faites savoir à la personne que vous êtes ouvert à toutes les questions et tenez votre promesse en répondant à toutes ses questions de manière amicale.
- **Coachez encore si nécessaire puis diminuez l'accompagnement progressivement.**
Proposez moins votre aide à mesure que le collaborateur s'habitue à sa nouvelle compétence. Le but, au final, est de le rendre totalement indépendant le plus rapidement possible.

Maintenant que nous avons cette liste, y a-t-il un point dont on peut se passer ? Par exemple :

DEMANDEZ

Question : Que se passerait-il si nous n'arrivions pas à intéresser le collaborateur à l'apprentissage du travail, comme spécifié à l'étape 1 ?

Réponse : À l'étape 2, nous pourrions expliquer encore et encore sans que le collaborateur apprenne.

DEMANDEZ

Question : De la même manière, que se passerait-il si nous n'arrivions pas à souligner les points clés, comme spécifié à l'étape 2 ?

Réponse : Le collaborateur n'aura pas tout à fait saisi ce que le travail implique réellement.

LISEZ

La réponse à notre première question (peut-on se passer d'un point ?) est donc non ? Nous ne pouvons négliger un point sans compromettre les autres.

DEMANDEZ

Question : Et maintenant, que pensez vous qu'il arriverait si nous modifions l'ordre des étapes (par exemple si nous évaluons la connaissance préalable du collaborateur en étape 3 au lieu de 1) ?

Réponse : Si le collaborateur savait déjà des choses que nous lui avons répété à l'étape 2, alors nous avons perdu notre temps. De la même manière, si nous lui avons appris la position d'apprentissage correcte en 3 au lieu de 1, le collaborateur n'aura pas appris aussi vite qu'on aurait pu l'attendre de sa part.

L'ordre proposé sur cette carte est donc le meilleur ordre pour former correctement, consciencieusement et sans encombre un collaborateur à un nouveau travail. Une méthode de formation dans cet ordre s'est révélée à la fois efficace et fiable.

Mais maintenant que nous savons qu'il existe une telle méthode, force est de reconnaître désormais que, si le collaborateur n'a pas appris, c'est que nous ne lui avons pas correctement enseigné. En tant que leaders, il est de notre responsabilité d'enseigner aux autres. Faisons donc de cette phrase notre slogan :

« Si le collaborateur n'a pas appris, c'est que le formateur n'a pas enseigné »

1-10 CONCLUSION

Notre première session s'arrête ici. Au cours des quatre prochaines sessions, dédiées au « Learning by Doing » (ou « apprendre en faisant ») chacun d'entre vous pourra pratiquer ces nouvelles techniques en formation pratique. Pour cela, vous devrez être prêt à enseigner un nouveau travail lorsque ce sera votre tour. Choisissez un travail réalisé dans votre périmètre. Souvenez-vous également que le temps alloué à ces sessions est court, de sorte que ce que vous choisirez ne devra pas dépasser 10-15 minutes (pour les quatre étapes). Pour vous donner une idée, je dirais qu'il faut un travail dont les opérations durent 15 secondes tout au plus. Évitez les « trucs » ou les tours de magie : ça doit être quelque chose de relativement simple et de facilement visible de tous les participants. N'oubliez pas de prendre tous les outils ou accessoires nécessaires avec vous.

Une fois de plus, je vous rappelle de bien rapporter les cartes Instruction de Travail et le matériel qui vous a été distribué à chaque session. Étudiez la carte Instruction de travail. Essayez de vous souvenir de ce qu'il y est écrit et, surtout, de ce qu'implique chaque phrase. Je vous demanderai de relire cette carte à chaque session. A la fin du programme, vous devriez pouvoir la citer de mémoire. Maintenant, j'aimerais deux volontaires pour simuler nos exemples de formation à la prochaine session. En réalité, nous n'auront le temps de le faire qu'une fois, mais je préfère avoir un back-up. S'il n'y a pas de volontaires, je désignerai deux personnes.

Nos volontaires sont donc _____ et _____. Pouvez-vous rester un peu à la fin s'il-vous-plaît ; afin que je vous donne les instructions pour la prochaine fois ? C'est tout ; rendez-vous à la prochaine session (Clarifiez la date, l'heure et le lieu). Soyez à l'heure s'il vous plaît !

ANNEXE : COMMENT FORMER (Le nœud de l'électricien)

Etape 1 : Préparez le participant

- Mettez le à l'aise
 - Comment allez-vous ? Bienvenue dans notre magasin
 - Vous mettez longtemps pour venir de chez vous à l'usine ?
 - Comment ça se passe dans votre nouveau poste ?

- Expliquez-lui le travail
 - Le nom du travail est « le nœud de l'électricien »
 - Aujourd'hui je vais vous apprendre comment faire ce nœud
 - Montrez au participant un exemple de produit fini (nœud fait) et expliquez-lui la fonction de ce nœud

- Trouvez ce que le participant sait déjà
 - Avez-vous déjà vu ou fait ce genre de travail ?
 - Si vous avez déjà vu ou fait ce nœud, montrez moi comment vous l'avez fait

- Intéressez le participant à l'apprentissage du travail
 - Ce travail est une partie très importante de notre production
 - Cette opération est l'une des plus importantes et fondamentales de ce travail. Observez avec attention et apprenez-la bien
 - Votre maîtrise de ce travail sera d'une grande aide pour notre équipe

- Placez le participant dans la bonne position
 - Venez de ce côté, vous me verrez mieux faire le travail
 - C'est la meilleure place pour que vous voyiez et appreniez. Observez avec attention de là où vous vous trouvez.

Etape 2 : Présentez l'opération (Exemple)

- Je vais illustrer mes propos et vous montrer la bonne méthode. Regardez attentivement.
- Je vais vous montrer ce travail 3 fois en vous expliquant les étapes majeures, les points clés, et les raisons pour lesquelles certaines choses sont importantes.
- Ensuite je vous ferai faire ce travail 4 fois devant moi. Une fois en silence, une fois en répétant les étapes majeures, une fois en répétant les points clés, et enfin une fois en répétant les raisons pour lesquelles ces points clés sont importants.
- Vous êtes prêt ?
- Racontez, montrez, et illustrez chaque étape majeure, une par une
 - Je vais vous raconter, vous montrer et illustrer chaque étape majeure, une par une, donc merci de regarder attentivement et d'apprendre seul. Ok ?
 - Ce travail comporte 5 étapes majeures
 - La première est...
 - La deuxième est...
 - La troisième est...
 - La quatrième est...
 - La cinquième est...
- Soulignez chaque point clé
 - Je vais maintenant répéter les étapes majeures en ajoutant les points clés pour que vous les associez.
 - Répétez les étapes une par une en soulignant les points clés à chaque étape
- Expliquez les raisons
 - Enfin, je vais vous montrer une dernière fois les étapes et vous expliquez pourquoi on fait les choses de cette manière
 - Répétez les étapes une par une et les raisons associées à chaque étape
 - Avez-vous des questions ?
 - Est-ce que je vais trop vite ? M'avez-vous compris ?

Etape 3 : Testez la performance (Exemple)

- Faites faire le travail au participant ; corrigez les erreurs
 - Maintenant c'est à votre tour. Faites-le tout seul. Et en premier, faites-le seul et en silence
 - N'ayez pas peur de vous tromper, essayez juste de le faire du mieux que vous pouvez

- Demandez au participant d'expliquer les étapes majeures
 - Essayez de recommencer et cette fois en énonçant les étapes majeures au fur et à mesure
 - Vérifiez que le participant parvient à énoncer les étapes

- Demandez au participant d'expliquer chaque point clé alors qu'il fait de nouveau le travail
 - Maintenant pouvez-vous me dire les points clés au fur et à mesure de l'avancement du travail ?

- Demandez au participant d'expliquer les raisons
 - Et maintenant pouvez-vous me dire pourquoi nous procédons ainsi ?

Etape 4 : Accompagnez (Exemple)

- Mettez le participant en situation d'autonomie
 - Vous sentez-vous en mesure de travailler seul un petit moment ?
 - J'aimerais que vous me fassiez quelques nœuds d'électricien maintenant
 - Pour vous entraîner, utilisez ce les cordons restants

- Vérifiez fréquemment
 - Je viendrai vérifier votre travail souvent, ou toutes les 15 minutes, ou pour voir comment vous vous en sortez
 - Cet après-midi et demain, je passerai toutes les heures, pour voir comment ça se passe

- Désigner une personne à aller voir en cas de besoin et le lieu où la trouver
 - Si vous avez une question et que je ne suis pas dans les environs, n'hésitez pas à vous adresser à cette personne, là-bas
 - Si vous sentez que vous êtes en difficulté avec votre travail, merci de vous arrêter et de demander de l'aide

- Encouragez les questions
 - Avez-vous des questions sur la façon de faire ?
 - Posez toutes les questions qui pourraient vous venir à l'esprit. Les seules mauvaises questions sont celles que l'ont ne pose pas !