

La formation au sein des multinationales industrielles

Cas pratique de la société Delphi

Faris AL BARRAK, Yousef AL MERIOUH

Groupe de Recherche Management et Système d'Information (GREMSI)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

faris.albarrak@gmail.com, al_meriuuh@yahoo.fr

Résumé

L'un des plus grands défis que les multinationales d'aujourd'hui doivent relever, si elles désirent rester compétitives et garder un avantage concurrentiel, est de disposer d'un capital humain formé en accord avec les objectifs stratégiques de la firme, afin d'être capables de réagir et de s'adapter constamment aux changements et aux difficultés imposés par son environnement concurrentiel, technologique et réglementaire.

Ceci est d'autant plus vrai pour les multinationales industrielles dont les activités quotidiennes reposent sur l'utilisation d'outils informatiques et de technologies de l'information et de la communication, qui sont souvent objet de changements, d'améliorations et de mises à jour, auxquels les employés doivent s'adapter pour continuer à exécuter leurs tâches de manière efficiente et productive.

L'un des rôles majeurs de la direction des ressources humaines est dès lors d'assurer que le capital humain de l'entreprise sera prêt à faire face aux challenges actuels et futurs, afin de permettre à la firme de continuer à exister sur le marché.

Les questions que l'on pourrait se poser à ce sujet sont diverses : Quel est le rôle de la direction des ressources humaines dans l'accompagnement et la réalisation des objectifs de l'entreprise ? Quelles sont les différentes possibilités auxquelles les multinationales pourraient avoir recours en matière de formation continue de leurs employés ? Comment être sûr qu'un programme de formation est efficace et quels sont les critères d'évaluation qui permettent de déterminer cette efficacité ?

Le sujet de la formation étant très vaste, nous ne pouvons aspirer à le traiter de manière exhaustive dans notre écrit, c'est la raison pour laquelle, dans le présent article, nous avons décidé de nous focaliser sur les deux principales pratiques en matière de formation dans les multinationales, à savoir, la formation sur site (on-site training), dans laquelle l'entreprise utilise ses propres moyens pour fournir la formation adéquate à ses employés, et la formation hors site (off-site training), dans laquelle, la formation est prodiguée hors des locaux de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous allons commencer par établir un état de l'art des écrits en matière de formation afin de mettre en exergue les différences et spécificités des formations sur site et hors site. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie et le cheminement employés pour notre étude. Enfin, nous essaierons de concrétiser nos propos par l'étude d'un cas concret, celui de la société Delphi, qui opère dans l'industrie des faisceaux électriques. Nous essaierons de détailler les pratiques adoptées par Delphi en matière de formation et de développement des compétences.

Mots clés : Formations sur site et hors site, accompagnement, évaluation, multinationales, industrie.

Après les nombreuses lectures et études documentaires effectuées, nous avons jugé convenable, au lieu de présenter une définition standard de la formation, de proposer une définition adaptée à notre cadre d'étude. De ce fait, nous proposons la définition suivante : « La formation peut être considérée comme l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'entreprise, afin d'assurer l'intégration, l'adaptation et l'évolution de carrière de ses employés, en accord avec la stratégie globale de la firme ».

La formation constitue un moyen pour l'organisation d'acquérir et de diffuser des connaissances¹.

Afin que l'entreprise puisse continuer à exister et que la formation puisse être considérée comme rentable, la firme doit être capable de transformer les connaissances en valeur. Une connaissance ne peut créer de la valeur que si elle est utile. L'utilité reste cependant une notion très subjective et chaque entreprise dispose de sa propre définition de l'utilité. Néanmoins, il existe des moyens d'évaluer cette utilité, que nous verrons dans la section « résultats » de cet article, et plus particulièrement au paragraphe traitant de l'évaluation de la formation.

La formation sur site (on- site training)

On parle de formation sur site lorsque l'entreprise planifie et met en place des séances de formation pour son personnel en mobilisant ses propres ressources pédagogiques. Généralement, ce type de formation est assuré par des salariés formateurs certifiés.

Ce type de formation soulève cependant quelques contraintes. Tout d'abord, la firme doit disposer d'un département Ressources Humaines (et plus particulièrement d'une section responsable du développement) capable de concevoir des programmes, objectifs et contenus riches à ses collaborateurs. Aussi, elle doit être en mesure de mobiliser les moyens techniques, matériels et logistiques nécessaires au profit de ses salariés : salles de formations, outils pédagogiques, livres, imprimés, au risque de devoir faire appel à des entités extérieures, et de perdre ainsi l'un des avantages majeurs de la formation sur site : un coût réduit.

Généralement, les entreprises ont recours à la formation sur site pour pallier l'absence ou l'inadaptation de l'offre de formation externe dans le ou les domaines pour lesquels la firme désire former son personnel et répondre à un besoin de formation sur mesure, mais surtout, pour garder une certaine confidentialité en matière de procédures internes et de mode de fonctionnement vis à vis des entités externes (méthodes de production, pratiques logistiques, paramétrages système, type de management, ...).

La mise en place et le déroulement d'une formation sur site passe par six étapes :

- Définition des objectifs de la formation : il s'agit de l'étape primordiale pour les formations sur site. Quels sont les objectifs pédagogiques de la formation ? Pour quel(s) poste(s) cette formation est-elle utile ? Quel est le public visé ?
- Définition du contenu

¹ Caroline Jacob (2002), « Une analyse des besoins et des pratiques de formation en logistique dans les entreprises manufacturières Québécoises », p. 32

- Liste des moyens pédagogiques : livres, ordinateurs, vidéo projecteurs, stylos, salles, tables, etc.
- Choix du ou des formateurs : il s'agit de choisir des formateurs parmi les salariés de l'entreprise, mais ayant une certification de formateurs.
- Déroulement de la formation
- Evaluation de la formation : pour cette étape finale, nous pouvons parler soit d'une évaluation de la formation par les collaborateurs ayant suivi les séances, soit d'une évaluation de la formation par les résultats qu'elle apporte sur la performance de l'entreprise. Cette dernière est plus difficile à cerner car elle devra se faire sur le moyen et long terme. En effet, dans un article publié par Agnès Paradas, il existerait une « liaison positive entre formation et performance ».

La formation hors site (off-site training)

La formation hors site est, comme son nom l'indique, effectuée hors des locaux de l'entreprise (centre de formation externes, hôtels, etc.) par un prestataire extérieure : organismes de formation, associations, formateurs indépendants, coaching, etc.

La formation hors site permet notamment de bénéficier de l'expérience d'organismes spécialisés. En effet, il est très rare que l'entreprise dispose en interne de capital humain capable de fournir des formations poussées dans des domaines très précis : droits du travail, fonctionnement des EDI, Supply Chain Management, etc. l'inconvénient de ce type de formation est notamment son coût élevé.

La mise en place et le déroulement d'une formation hors site passe par cinq étapes :

- Définition des objectifs de la formation
- Choix du ou des prestataires
- Choix du ou des locaux
- Déroulement de la formation
- Evaluation de la formation

La méthodologie que nous avons suivi pour traiter notre thématique est constituée de plusieurs étapes.

La première étape a consisté en une collecte, lecture et synthèse de plusieurs articles, publications et thèses relatifs à la formation dans les entreprises. Cette revue de littérature nous a permis de délimiter le champ de notre étude et de savoir exactement dans quel sens notre article sera orienté. Nous avons donc choisi de traiter l'axe de la formation dans les multinationales industrielle. Afin d'illustrer nos propos, il était cependant nécessaire de choisir un organisme qui accueillera notre étude. Le chercheur qui désire mener une enquête sur le terrain se heurte généralement à plusieurs difficultés, la plus difficilement surmontable étant l'accès à l'information.

Etant moi même employé au sein de la société Delphi (multinationale spécialisée dans la fabrication des faisceaux électriques), j'ai décidé de mener mon étude au sein de cette entreprise, dont les pratiques (sans être uniques et exclusives) pourraient nous orienter vers des éléments de réponses à notre problématique.

Afin d'assurer un déroulement structuré et pertinent de l'étude, nous avons élaboré au préalable un guide d'entretien soulevant l'ensemble des interrogations auxquelles nous désirons apporter des réponses. L'entretien a été mené avec le responsable du service développement des ressources humaines.

Dans la partie suivante, nous allons présenter les résultats de notre recherche.

Résultats de l'étude

L'analyse de notre cas d'étude a permis de relever les points suivants en matière de pratiques de formation dans les multinationales industrielles :

La formation sur site (on-site training)

Ce type de formation est généralement réservé aux employés ayant une ancienneté inférieure à trois ans et se déroule dans les locaux de l'entreprise. L'ensemble des moyens humains (formateurs), techniques (matériels) et logistiques sont la propriété de l'entreprise. Il est à noter cependant que les formateurs doivent avoir reçu préalablement une certification afin de pouvoir exercer ce rôle.

La formation sur site se divise généralement en deux sous catégories de formation en fonction de l'étape d'intégration de l'employé, on distingue :

La formation d'intégration (ou d'initiation)

La formation d'intégration se décompose en trois axes principaux :

La formation usine

Dès la signature du contrat, l'employé est tenu, dans un premier temps de suivre une formation standard et prédéfinie au sein de l'usine. Cette formation introduit les nouvelles recrues au métier de l'entreprise et à son fonctionnement interne. L'ensemble des procédures et des règlements internes y est détaillé.

L'employé est tenu de suivre également une formation au sein même des chaînes de montage, afin de comprendre les méthodes de fabrication et de se familiariser avec les flux de production.

Cette formation se passe généralement sur trois jours.

La formation interdépartementale

Dans un second temps, le service développement établit un planning de formation détaillé de chaque employé par département. Le salarié devra donc suivre un enseignement basique au sein de chaque département de l'entreprise : production, coupe, logistique, qualité,

ingénierie, finance, achats, etc. Cette étape permet notamment à l'employé de commencer identifier sa place au sein d'une firme manufacturière complexe, et à reconnaître les rôles et les interactions entre les différents départements.

Il est à noter que le nombre total de jours de la formation usine et de la formation interdépartementale ne doit pas dépasser six jours.

Le on-the-job training

Constitue la dernière étape de la formation d'intégration, dans laquelle la nouvelle recrue commence à apprendre les tâches du poste pour lequel elle a été recrutée en parallèle avec un employé expérimenté. Ce formateur expérimenté lui apprendra l'ensemble des routines et tâches à exécuter, ainsi que les bonnes pratiques en matière de gestion du poste. Le domaine étant généralement nouveau pour le nouvel employé, cette formation peut s'étaler sur plusieurs semaines (de quatre à huit semaines).

Les formations complémentaires

Il s'agit d'un ensemble de formations qui ne sont pas indispensables pour que l'employé puisse gérer correctement ses tâches quotidiennes, mais qui pourraient éventuellement influencer sur l'efficacité de son travail. Nous pouvons citer à titre d'exemple, des formations en droit du travail, qui, sans améliorer directement son rendement quotidien, donnent à l'employé une vision plus claire des ses droits et responsabilités vis à vis de son employeur. Ou encore, des séances de sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail.

La formation hors site (off-site training)

La formation hors site est généralement planifiée pour les employés ayant une ancienneté supérieure à trois ans, et entre dans le cadre du développement de carrière.

Ce type de formation est assuré par des organismes spécialisés et est sanctionné par un diplôme ou une attestation de suivi et de réussite.

La formation hors site, contrairement à la formation sur site, n'est pas octroyée pour l'ensemble des employés, même si l'ancienneté de ces derniers dépasse les trois ans. Seul les employés identifiés avec un haut potentiel (appelés « high potentials ») y auront droit.

Ce sont des formations ciblées, qui visent à préparer les futurs managers et dirigeants de l'entreprise dans plusieurs domaines : Supply Chain Management, Six Sigma, Optimisation et recherche opérationnelle, développement personnel, techniques de communications, techniques de résolution de problèmes, gestion d'équipes, gestion des conflits, gestion et accompagnement des changements, etc.

Comme son nom l'indique, cette formation est effectuée en dehors de l'entreprise, dans des locaux spécialement loués pour l'occasion : salles de conférences, hôtels, locaux de l'organisme de formation, etc.

Ce type de formation engendre des coûts élevés pour l'entreprise : location des locaux, de matériel, honoraires des formateurs, frais de déplacements, etc. C'est la raison pour laquelle il s'agit de formations ciblées, adressées à des personnes capables de contribuer à l'avenir et au développement de l'organisation, et au suivi et à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Evaluation de la formation

Nous avons cité au début de cet article que la formation, afin qu'elle puisse créer de la valeur, devra engendrer des connaissances considérées comme utiles. La question qui se

pose est : comment l'entreprise peut-elle évaluer si la formation prodiguée contribue à créer des connaissances utiles.

Cet axe est très vaste et nécessiterait à lui seul un article complet, nous allons cependant essayer de présenter brièvement quelques éléments de réponse.

En effet, à la fin de chaque formation, l'entreprise utilise trois moyens d'évaluation :

- L'évaluation par le salarié lui même. L'employé est amené à répondre à un questionnaire détaillé et à noter la qualité de la formation selon ses critères. Il convient cependant de préciser que ledit questionnaire est un simple questionnaire d'évaluation de la qualité de la formation, et non un questionnaire d'évaluation des connaissances que l'employé ait pu en tirer.
- Les tests : chaque formation est sanctionnée par un test écrit dans lequel sont posées des questions en lien avec le sujet abordé. Une note est attribuée à chaque employé en fonction du nombre de bonnes réponses et du barème adopté.
- L'évaluation de l'impact de la formation sur la performance de l'organisation. Cette évaluation étant la plus difficile, car elle ne peut se faire à court terme. Seuls des résultats à moyen et à long terme pourraient en témoigner. Par exemple, le niveau d'inventaire pourrait témoigner de l'efficacité d'une formation en techniques d'optimisation et de gestion d'inventaire.

Les multinationales industrielles, si elles désirent rester compétitives et vivre en cohésion avec leurs stratégies de développement, doivent mettre leur capital humain au centre de leurs préoccupations.

Dans un environnement changeant et turbulent, les multinationales ont besoins de personnel capable de s'adapter et de suivre l'ensemble des innovations et progrès technologiques. Ce but ne peut être atteint que si l'entreprise assure et met en place des programmes de formation et d'accompagnement adaptés à ses employés.

Dans notre article, nous avons essayé de présenter les principales pratiques en matière de formation au sein des multinationales industrielles, en prenant comme exemple le cas de la société Delphi. Nous avons montré que lors des premières années d'intégration, la formation était surtout menée au sein des locaux de l'entreprise, l'employé apprend petit à petit son métier et le mode de fonctionnement de l'entreprise. Par la suite, des formations plus poussées sont programmées pour les personnes identifiées comme potentiels futurs responsables, managers et dirigeants, dans le but de les préparer à gérer l'entreprise de demain.

Bibliographie

Amélie Bernier (Décembre 2009), « Modèles d'évaluation du rendement de la formation dans les entreprises »

Andrée Roy (Janvier 2008), « La problématique de la formation en contexte de PME : exploration de la E-formation en tant que solution potentielle »

Paul Bélanger, Stéphane Daniau, Maryse Larivière (Avril 2007), « La formation continue dans un secteur d'activité à haute intensité de savoir : les entreprises biopharmaceutiques »

Sami Boudabbous (2007), « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), p. 115-124

Agnès Paradas (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME . Une variété de réponses », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), p. 147-155. DOI 10.3917/rsg.226.0147

Katya Pelletier (2005), « Analyse critique des outils pédagogiques utilisés dans les centres de formation en entreprise et récupération dans une perspective de développement de la littératie »

Caroline Jacob (2002), « Une analyse des besoins et des pratiques de formation en logistique dans les entreprises manufacturières québécoises »

Agnès Paradas (1998), « Evaluer la formation dans des PME françaises : résultats d'une étude empirique », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 2-3

Valérie Michaud (1996), « Etude de trois stratégies pour la formation de formateurs en entreprise »

Marcelle Hardy et Christian Maroy (1995), « La formation professionnelle et technique à la croisée des changements sociaux, économiques et technologiques », Revue des sciences de l'éducation, vol. 21, n° 4