



L'Importance de la Formation Professionnelle dans les Entreprises industrielles



Master 2 Travail et Emploi

Spé. Economie et Gestion des Ressources Humaines

Tuteur : Arnaud CHERON

Maître de stage : Sylvie AUFRERE BOTELLA

Organisme d'accueil : MARS Petcare & Food France

CONFIDENTIEL

SOMMAIRE

Remerciements	2
Introduction	3
LE GROUPE MARS INCORPORATED.....	4
<i>Une histoire qui commence ...</i>	4
<i>Auprès des Animaux – MARS Petcare FRANCE</i>	7
<i>Deux univers, un site – Le site de Saint-Denis-de-l’Hôtel</i>	7
MES MISSIONS	9
<i>Actualisation Passeport Formation</i>	11
<i>Mise en place d’un LMS</i>	18
<i>Gestion des formations</i>	23
L’IMPORTANCE DE LA GESTION DE FORMATION DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES.....	27
L’utilité de la formation professionnelle et l’émergence de l’utilisation des nouvelles tendances	28
<i>Rappel de l’utilité de la formation professionnelle</i>	28
<i>Mixer terrain et nouvelles tendances en formation professionnelle, est-ce la bonne formule ?</i>	29
La formation professionnelle dans l’industrie.....	32
<i>La formation professionnelle, réel levier de compétitivité</i>	32
<i>Soutenir la compétitivité industrielle, passé en mode « formation tout au long de la vie »</i> .	33
Conclusion.....	36
Bibliographie	37



Remerciements

Dans un premier temps, je tiens à remercier chaleureusement, Sylvie AUFRERE BOTELLA, pour avoir pris le temps de me former et de partager ses connaissances, d'avoir su me faire confiance tout au long de mon stage. C'était un réel plaisir de travailler auprès d'une personne aussi chaleureuse.

Je remercie également Catherine PELLETIER, pour son soutien qu'elle m'a apporté et m'apportera dans les semaines à venir.

Je tiens également à remercier, toutes les personnes que j'ai pu côtoyer, spécialement les Associés – Intérimaires au *Manufacturing* pendant cette expérience enrichissante pour leur écoute, leur disponibilité, leur soutien au quotidien et leur vitalité.

J'adresse également mes remerciements à l'ensemble de mes collègues stagiaires pour leur amitié, principalement Amine Khoudarif, Humberto Mattioda Glaeser, Laurène Cousin, Clémentine Millet, Yohann Valette, Joyce Lo, Adeline Gravier, et Marine Meunier. Vous êtes devenus à mes yeux bien plus que des collègues.

Merci à toutes ces personnes travaillant chez Mars Petcare & Food France, qui m'ont permis d'évoluer tant professionnellement que personnellement. Je suis fière d'être rentrée dans cette famille Marsienne pendant ces 6 mois, où chaque jour était un moment unique.



Introduction

Dans le cadre de ma formation « Travail et Emploi, spécialité Economie et Ressources Humaines » dispensée par l'Université du Maine du Mans, j'ai réalisé mon stage de fin d'études au sein du groupe Mars, dans la branche Petcare and Food, située sur le site de Saint-Denis-de-l'Hôtel dans le Loiret (45).

Ce stage m'a permis de découvrir une autre facette de la Gestion des Ressources Humaines. M'aidant ainsi à éclaircir mon choix futur d'orientation professionnelle dans les Ressources Humaines : la Gestion de Formation.

Ce stage de 6 mois a été l'occasion de mettre en pratique mes compétences techniques et d'apporter mon savoir-faire dans une entreprise d'une telle envergure. J'ai eu la chance de travailler avec des personnes dynamiques, avec lesquelles régnait une très belle ambiance dans l'Open Space.

Je m'appête donc à vous présenter la Société Mars et plus particulièrement le site de Saint-Denis-de-l'Hôtel, vous faire découvrir les missions que j'ai pu réaliser dans l'entreprise et enfin vous expliquer l'importance de la formation professionnelle dans les entreprises industrielles.



LE GROUPE MARS INCORPORATED

Une histoire qui commence ...

Mars est une planète pour certains, le dieu de la guerre pour d'autres, une confiserie pour tous. Mais c'est tout d'abord le patronyme d'une famille aux commandes de la société du même nom depuis quatre générations, une société non cotée en bourse.

L'histoire de Mars commence en 1911 à Tacoma, dans l'état de Washington quand Frank C. Mars crée ses premières confiseries à base de crème de cacahuètes. Après quelques années instables, c'est en 1923, qu'il connaît un véritable succès, lorsque son fils, Forrest Edward Mars, suggère de vendre la barre chocolatée individuellement. La barre MILKY WAY® fait alors son apparition.

Après ce succès, Forrest souhaite voler de ses propres ailes et conquérir le monde. C'est donc en 1932 au Royaume-Uni qu'il s'établit. Il crée ainsi sa propre société *Mars Confectionery Ltd*, cultivant ainsi le rêve d'un modèle économique inspiré de la « mutualité des bénéfices » pour toutes les parties prenantes. Un objectif qui constitue encore aujourd'hui le fondement de Mars, Inc. La barre MILKY WAY® sera adaptée au goût des Britanniques, plus sucrée que la recette américaine. Le fameux « *Act local before think global* » avant l'heure ! Ce nouveau produit est baptisé barre MARS®, en juin 1932.

L'année 1935 marque le début de la diversification du groupe. En effet, Forrest rachète la société *Chappel Brothers Ltd*, proposant ainsi un nouveau concept : la production et la vente d'alimentation animale en boîtes pour chiens CHAPPIE®.

La société continue son expansion avec le lancement des bonbons chocolatés M&M's (Mars & Murrie). Murrie, pour Bruce Murrie, le fils du président de Hershey, qui se trouve être le principal concurrent de Mars, Inc. lors du retour de Forrest Mars aux Etats-Unis.

A partir des années 40, la société continue à se diversifier dans l'alimentation. Notamment avec, l'ouverture de l'usine d'étuvage de riz à Houston, au Texas ; qui deviendra plus tard la marque UNCLE BEN'S®. Mais aussi dans la nourriture pour animaux domestiques avec PAL® et WHISKAS®.

Il faut attendre 1964, pour voir apparaître *Mars, Incorporated*. Cette entité est le fruit des fusions de *Mars Confectionery Ltd* et *Pet Food* au Royaume-Uni, ainsi que des sociétés de Franck C. Mars (*M&M's Inc.*, *Uncle Ben's Inc.* et *Mars Candies* aux Etats-Unis).

Fusions faites, il est temps d'harmoniser les valeurs de l'entreprise *Mars, Inc.* C'est donc dans les années 70, que tous les *Seniors et General managers* se réunissent pour formaliser les cinq

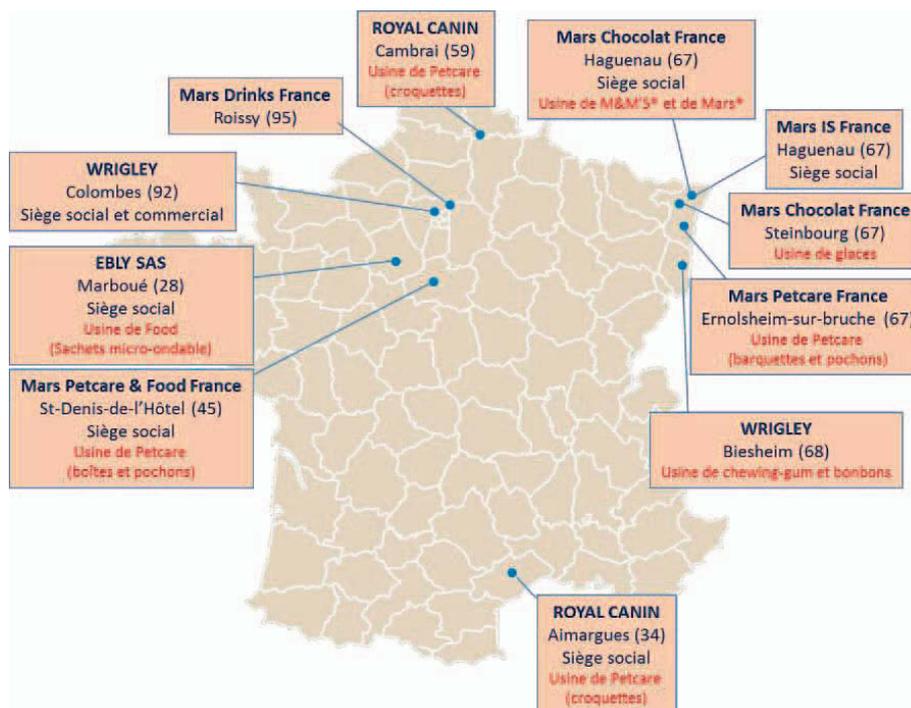


principes du groupe : Qualité, Responsabilité, Mutualité, Efficacité, Liberté qui représentent ainsi les fondements de la culture Mars et leur approche au niveau des affaires.

Depuis les années 80, *Mars Inc.* connaît d'importantes expansions à travers le monde, mais aussi de nombreuses diversifications notamment avec des marques comme SUZI WAN®, DOVE®, ALORA® ...

Malgré ces changements, *Mars Inc.* s'efforce d'être engagé dans le développement durable avec la réduction de ses dépenses d'énergie, d'eau et la pérennité des matières premières utilisées dans ses produits, tels que le cacao.

Aujourd'hui, le groupe Mars est le 3^{ème} plus grand groupe agroalimentaire mondial. C'est une entreprise familiale, non cotée en Bourse où le capital est détenu par la famille fondatrice qui dirige le groupe depuis 3 générations. Mars est composée de 75 000 collaborateurs, répartis sur 394 sites dont 134 usines. Au niveau de la France, il faut compter plus de 4 500 collaborateurs unis autour des valeurs fortes qui guident la stratégie de l'entreprise, répartis sur 8 entreprises et 8 usines de production.



Le groupe Mars génère un chiffre d'affaires de plus de 33 milliards de dollars dans le monde (2012), au travers de ces 6 segments :



La diversité de ses métiers et son internalisation ont valu au groupe, d'être considéré comme une véritable « *business school* ». Le « *lean manufacturing* » (l'économie des moyens mis en œuvre pour produire des biens) ainsi que la rapidité dans la mise en œuvre des innovations et l'implication des salariés (appelés « Associés ») constituent le socle du management « marsien ».

Cette philosophie se révèle gagnante : l'institut Great-Place-To-Work a déjà primé Mars comme l'une des meilleures entreprises « où il fait bon travailler » dans plusieurs pays d'Europe. En France notamment, Mars PF France est 2^{ème} du classement 2016 des entreprises de plus de 500 salariés.



Patron visionnaire et paternaliste, Forrest a une fois pour toute établi les cinq mots d'ordre, guidant ainsi ses Associés depuis de nombreuses décennies autour d'un axe commun de développement :

- **Qualité** : Le consommateur est notre patron, la qualité est notre mission et le meilleur rapport qualité/prix est notre objectif.
- **Responsabilité** : En tant qu'individus, nous exigeons une responsabilité totale pour nous-mêmes. En tant que collaborateur de Mars, nous contribuons de façon active au succès de tous.



- **Efficacité** : Nos ressources sont utilisées à 100%. Nous ne gaspillons rien et nous nous limitons aux domaines auxquels nous sommes experts.
- **Liberté** : Sans liberté d'action nous ne pouvons construire notre avenir. Sans bénéfice nous ne pouvons préserver notre liberté d'entreprendre.

Auprès des Animaux – MARS Petcare FRANCE

Mars Petcare, dont le siège est basé à Bruxelles (Belgique), est l'un des premiers fournisseurs mondiaux d'aliments préparés pour les animaux de compagnie. Cette activité emploie plus de 33 000 Associés dans 50 pays. 42 marques au total dont 3 qui représentent un chiffre d'affaires de 3 milliards de dollars : PEDIGREE®, WHISKAS® et ROYAL CANIN®. Les autres marques leaders sont : KITEKAT®, BANFIELD®, CESAR®, NUTRO®, SHEBA®, CHAPPI®, CATSAN®, FROLIC®, PERFECT FIT® et GRENNIES®.

Au-delà de son activité économique, Mars Petcare France développe une vraie vision pour défendre le bien-être des animaux de compagnie. Fondée sur la conviction que les chiens et les chats apportent de la joie au quotidien, la raison d'être de l'entreprise est avant tout de leur offrir un monde meilleur. Pour cela, Mars Petcare France s'appuie sur le Centre de Recherche de Waltham, reconnu mondialement sur le plan scientifique en matière de nutrition et de bien-être des animaux de compagnie. Mars s'engage à agir aussi en faveur de la cause animale et de la possession responsable, au travers de la campagne « *Ils partent avec nous* » ; visant à réduire les abandons des animaux de compagnie en période estivale.



Deux univers, un site – Le site de Saint-Denis-de-l'Hôtel

L'usine de Saint-Denis-de-l'Hôtel (STD) voit le jour en 1973, sur une surface de 116 000m², dont 15 000m² couverts, afin d'abriter son siège social et une usine d'aliments humides pour animaux de compagnie ; produisant ainsi les marques PEDIGREE®, WHISKAS®, KITEKAT® ou encore CANIGOU®.

Près de 40 ans plus tard, l'usine produit en 2012 près de 100 000 tonnes d'aliments humides pour chiens et chats, dont 38% sont destinés à l'export. Mars Petcare & Food France enregistrent un chiffre d'affaires de 701 millions d'euros, dont 555 millions d'euros pour le segment des aliments pour chiens et chats (Mars Petcare France) et 146 millions d'euros pour le segment de l'alimentation humaine (Mars Food France).

L'usine Saint-Denis-de-l'Hôtel a la grande fierté d'avoir inventé le sachet fraîcheur en 1993. Le format est tellement innovant qu'il est rapidement repris par l'ensemble du Groupe Mars ... puis par tous ses concurrents.



Au-delà de l'usine de fabrication pour animaux de compagnie, Saint-Denis-de-l'Hôtel abrite également le siège de Mars Food France, qui commercialise une gamme variée d'aliments pour toute la famille. Implanté en France depuis les années 70, Mars Food n'a cessé de se développer depuis et compte désormais des marques emblématiques, parmi lesquelles UNCLE BEN'S®, EBLY® ou encore SUZY WAN®.

Mars Food France considère qu'une alimentation variée et équilibrée est l'un des fondements du bien-être des consommateurs et participe par conséquent au développement et à la croissance de demain ; tout en s'appuyant sur des produits équilibrés et respectueux de l'environnement.

Le site STD c'est aussi 450 salariés, dont 230 collaborateurs dédiés à la production et 220 pour les fonctions supports de l'entreprise. L'usine est engagée dans une démarche d'amélioration continue, qui fait une large place à l'initiative de ses collaborateurs (appelés associés) pour, améliorer et sécuriser au quotidien la performance industrielle du site, sur des domaines aussi vaste que la sécurité des hommes, la qualité des produits, l'empreinte environnementale et la productivité.



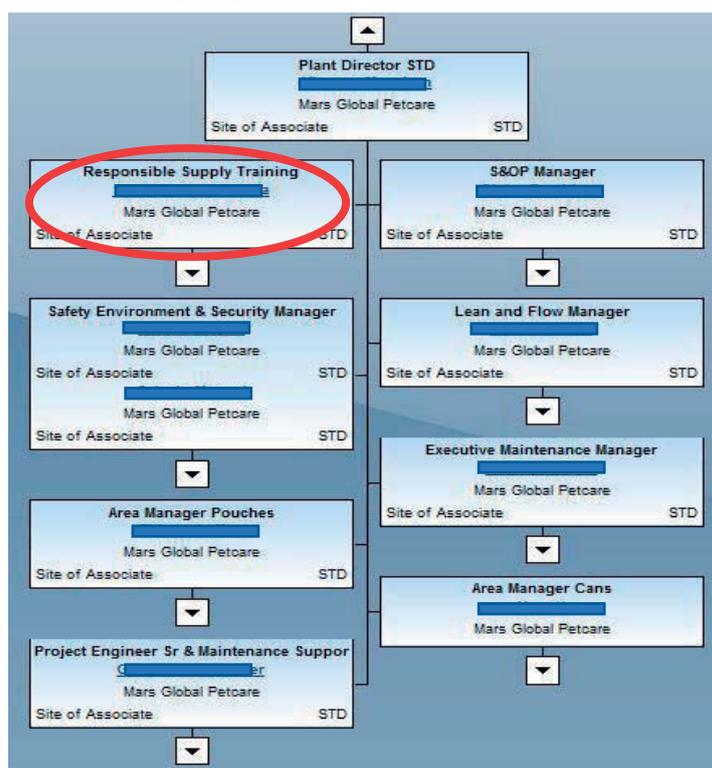
MES MISSIONS

Pour valider mon Master Travail & Emploi à l'Université du Maine, nous devons effectuer un stage de fin d'étude d'une durée de 6 mois maximum, en adéquation avec notre formation. J'ai ainsi trouvé mon stage actuel chez MARS Petcare and Food à Saint-Denis-de-l'Hôtel, pour une période de 26 semaines.

Mon stage se déroule auprès de ma Tutrice *Responsable Formation Supply* et de notre collègue *Site Secretary*. Le service Formation Supply de chez Saint-Denis-de-l'Hôtel a une particularité au sein de l'organisation générale MARS. En effet, notre collègue *Site Secretary* est rattachée au département *Personnel & Organisation (P&O – Ressources Humaines)* tandis que ma Responsable – Tutrice et moi-même sommes rattachées au département *Manufacturing*, soit au *Plant Director STD*. Cette particularité va être de plus en plus répandue dans les différents sites de MARS, afin que les personnes chargées de formations techniques soient au plus proche des Associés concernés. C'est le même cas, pour le Responsable formation chargé des forces de vente (commerciaux).

La distinction faite avec notre collègue est qu'elle vient en support sur notre service. Elle est en charge de toute l'administration que peut engendrer la gestion de formation, c'est-à-dire l'affichage des formations à venir, la saisie des stagiaires qui ont suivi les formations, la distribution des habilitations aux différentes personnes concernées.

Pour comprendre un peu plus l'organisation du département *Manufacturing* et ses services, nous trouverons ci-dessous l'organigramme de ce département :



Comme nous l'indique cet organigramme, le service Formation Supply est au cœur de la *Manufacturing*. Cette organisation me semble être un très bon choix, car non seulement nous sommes proches hiérarchiquement des autres services comme la *Maintenance*, du manager *Area Pouches – Cans*, du *Safety Environment & Security Manager*, de l'*Engineering*, de *Research & Development*, mais nos bureaux se trouvent être au cœur de la zone *Manufacturing*. Point à préciser, l'ensemble des fonctions supports *Manufacturing*, *P&O*, *Finance*, *Marketing*, *Achats*, *Management Team*, ... travaillent ensemble dans un même Open Space, représentant ainsi un total de 230 collaborateurs. Cette proximité permet donc une accessibilité plus importante en cas d'interrogation sur la gestion des formations passées, en cours ou futures.

Ma Responsable est aussi chargée du plan de Développement Personnel. Cette fonction est très appréciée au sein du groupe MARS. En effet, MARS recrute des Associés prometteurs et désireux d'évoluer ; permettant ainsi de contribuer pleinement à la performance de l'entreprise et de révéler tout leur potentiel. MARS met l'accent sur le développement interne plutôt que de recourir au recrutement externe, permettant ainsi de nombreuses opportunités de mobilité et d'évolutions rapides. Les Associés sont de véritables acteurs concernant leur évolution professionnelle. Cette proximité avec les Associés du *Manufacturing* me semble être un véritable atout pour permettre ce développement.

Après cette présentation rapide de l'environnement de travail où j'ai effectué mon stage de fin d'étude, je vais vous exposer les missions que j'ai été amenée à conduire durant ma courte période chez MARS Petcare and Food, soit l'actualisation du Passeport Formation, la mise en place d'un LMS et la Gestion des Formations, que je détaillerai par la suite au fur et à mesure.



Actualisation Passeport Formation

Avant de détailler les tâches que j'ai effectué pour actualiser le Passeport de Formation, je vais vous expliquer le processus d'intégration d'un nouvel arrivant jusqu'à l'obtention de son passeport formation chez MARS à STD.

Chaque Associé en CDI, en CDD, chaque intérimaire de longue durée, chaque stagiaire en arrivant dans le département *Manufacturing*, doit passer par le service formation pour qu'on puisse leur fournir un passeport d'intégration (représenté ci-dessous). Ce passeport d'intégration a été mis en place il y a peu de temps. Il sert d'attestation pour les formations initiales comme la Sécurité Alimentaire et la Sécurité Générale sur le site de Saint-Denis-de-l'Hôtel. A la fin de ces formations, un QCM doit être passé. Si la personne concernée n'atteint pas une note acceptable, elle devra repasser une seconde fois la formation qu'elle a échoué, jusqu'à réussir le QCM.

Ce passeport d'intégration permet aussi au nouvel arrivant affecté au service Production ou Hors-Production d'avoir une preuve qu'il a bien reçu les informations du *Line Manager* et de son tuteur. Ces informations passent par l'explication de l'utilisation des badges et de la carte de pointage (*Randstad in House (RIS)* ou *P&O*), à la présentation du poste de travail, des consignes de sécurité, des procédures et règlements applicables au poste de travail : sécurité, hygiène, qualité, EPI (Equipement de protection individuelle).

Le nouvel arrivant a 5 jours pour rendre ce passeport au service formation après son intégration. Il est ensuite enregistré par nos soins dans notre base de données et classé dans nos archives. Ces formations sont primordiales pour pouvoir rentrer dans l'usine de production.

NOM	PRENOM	DATE	A RENDRE POUR LE *

Ce document sert d'attestation pour la formation et l'information reçues par les associés Supply **HORS PRODUCTION** (voir dernière page)

Il doit être signé par le nouvel associé/intérimaire, le Line Manager et le Tuteur

Il doit ensuite être transmis au service Formation Technique pour la date indiquée

* 5 jours au plus tard après l'intégration de l'associé/intérimaire

A better world for pets



Après avoir effectué ce passage d'intégration, nous préparons aux Managers, aux Responsables d'Equipe (RE), un passeport formation, pour chaque Associé et intérimaire de longue durée en *Manufacturing*.

Ce passeport est donc individuel et personnel. Ses Associés - Intérimaires ont pour consigne de toujours l'avoir à proximité, soit avec eux, soit dans leur casier. C'est très important surtout en cas d'Audit interne ou externe. L'auditeur peut ainsi vérifier si le candidat est bien habilité, et à jour dans ses formations afin

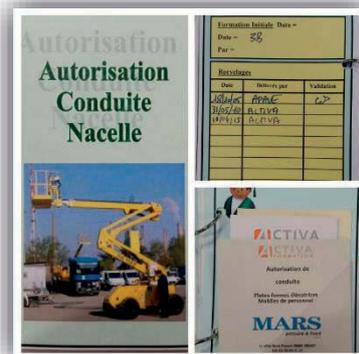


qu'il puisse rentrer dans l'usine et exercer son poste. Comme je l'ai indiqué plus haut, le passeport de formation est personnel, il est adapté à chacun suivant dans le service où il se trouve. Chaque personne dans son passeport formation doit spécifier le poste qu'il occupe comme Responsable d'équipe, Gestionnaire au Goods'in, Mécanicien, Electricien, Scellage ligne 4B,

Nous avons ensuite des feuilles d'explication au poste des tâches que l'Associé – Intérimaire doit effectuer sur son poste ; avec un suivi de son RE ou titulaire. Afin de savoir si la personne concernée est capable de travailler en autonomie sur certaines fonctionnalités que représente son poste. Un système de notation est donc mis en place pour montrer si l'Associé – Intérimaire a « vu faire », a « appris comment faire », a « fait avec mon tuteur », a « réalisé seul 1 fois », a « réalisé seul 2 fois ». Ce système permet aux Responsables d'Equipe de savoir où en ai l'opérateur à son poste, pour in fine le laisser seul à son poste.

Vient à la suite de cette indication, le registre des obligations. Cela permet d'informer les Associés et Intérimaires de la durée de validité de leurs autorisations, habilitations et qualifications des formations qu'ils ont reçues. Pour chaque formation, nous retrouvons la population concernée, les conditions d'obtention, les informations sur la formation initiale mais aussi sur la formation recyclage, les objectifs attendues, les conditions de validité, c'est-à-dire sous quelle forme (QCM théorique – pratique, exercices, ...) le « stagiaire » devra effectuer sa validité de formation, et enfin la durée de validité de celle-ci.

Une dernière partie apparaissant dans le passeport formation concerne les fiches d'autorisation et habilitations des formations spécifiques au poste de travail. Ces fiches permettent de savoir quelle formation doit effectuer l'Associé – Intérimaire à son poste, ainsi que d'avoir l'historique des dates de formations initiales et recyclages qu'il a effectuée, comme nous pouvons le constater sur l'image de droite avec l'exemple de la formation autorisation conduite nacelle, pour une personne travaillant au service de la Maintenance.



Ce passeport est à première vue pratique si l'Associé – Intérimaire de longue durée veut savoir à quelle formation il a accès ou encore s'il veut vérifier que ses habilitations sont toujours valides. Toutes ces informations sont dans son passeport. Mais en pratique ce n'est pas le cas. Il faut savoir que la mise en place de ce passeport date de 2005, il a donc plus de 10 ans. Du fait de son format papier, certaines pages peuvent se perdre, il faut être assidu dans son remplissage afin de le garder à jour. Il faut aussi vérifier la quantité de cartonnets disponibles à l'emplacement de celles-ci, et si ce n'est pas le cas demander à la Reprographie d'en imprimer. Ce qui demande du temps, donc constitue une perte de temps pour tous. De plus, il n'y a pas forcément toujours quelqu'un au service formation. Les Responsables d'Equipe ou Manager sont donc amenés à faire eux-mêmes le passeport formation. Et souvent, ils ne savent pas concrètement quel papier insérer pour les formations que devra suivre l'Associé - Intérimaire. En effet, il n'y a aucune procédure écrite, aucune trame. Les passeports ne sont qu'indicatifs et restent la plupart du temps dans les casiers de chacun « à prendre la



poussière »... . Aujourd'hui, leur utilité pour les Associés – Intérimaires ne vaut que pour le stockage de leur certificat d'habilitation / qualification des formations passées en externe. Ces personnes ne savent pas forcément où elles en sont dans leur formation et habilitation.

Pour remédier au manque d'utilité du passeport formation, j'ai pour mission de le remettre à jour. J'y ai remédié via plusieurs étapes depuis mon arrivée mi-avril au sein de chez MARS. Dans un premier temps, j'ai rencontré tous les Responsables d'Equipe, les Managers et quelques Associés comme la *Safety Environment and Security Manager* (HSE), Mickael HARANG qui est un expert formation et qui se trouve être dans la Commission Formation du Comité d'Entreprise, Ces rendez-vous tournaient autour d'une petite heure, où je leur expliquais ce que je faisais et ce que je comptais faire durant ces semaines de stage. Pour cela, je leur demandais quelles étaient leurs attentes vis-à-vis du nouveau passeport formation. Ces rencontres étaient très enrichissantes tant pour le passeport en lui-même que pour moi. Puisque cela m'aidait à y voir plus clair dans l'organisation de l'usine de Saint-Denis-de-l'Hôtel, mais aussi dans son fonctionnement, qui était assez désorientant les premiers jours de mon arrivé. Après ces rencontres constructives, j'ai regroupé toutes ces informations sous forme de « Brainstorming ». Plusieurs demandes ressortaient du lot comme un nouveau support de préférence dématérialisé et accessible à tous et pour tous, permettant de recenser les compétences et les connaissances de chacun, avoir un listing des formations, renseignant les possibilités de formation, ...

Les prises de rendez-vous pour pouvoir rencontrer tous les Responsables d'équipe pouvaient être tout un sport, sachant que les RE boîtes travaillent en équipe en 3x8 et les RE pochons en 4x8. Pour certains, il fallait que j'attende plus d'une semaine pour pouvoir les rencontrer.

La seconde étape consistait à savoir exactement quelles formations les Associés - Intérimaires devaient avoir sur tel atelier et tel poste. Pour cela dans un premier temps, j'ai regardé toutes formations accessibles que nous effectuions au sein de notre service. Ces formations sont nombreuses et certaines indispensables pour les Associés – Intérimaires lors de leur exercice suivant le poste qu'ils occupent. Elles peuvent être des formations de radioprotection, cariste, YOKOGAWA et stérilisation (formation propre à l'utilisation d'une machine dans l'usine de production pour l'atelier pochons ou boîtes ; avec une distinction faite entre ces deux formations suivant l'atelier où la personne concernée se trouve), mais aussi des formations qui ne demandent pas de recyclage comme le kit environnemental, la légionellose, maîtrise des déchets, Avec toutes les formations à disposition, j'ai repris rendez-vous, cette fois-ci seulement avec les Responsables d'Equipe pour déterminer les formations générales et indispensables pour chaque atelier et pour chaque poste. Ce qui me donna deux tableaux récapitulatifs (voir ci-dessous pour l'exemple des boîtes) :



BOITES

Formation alimentaire						Formation sécurité		Visite Médicale			
Goods'in		Prépa Four		Sertissage		Packing		Good's out		Atelier Multipacks	
Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste	Cariste
Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention	Levage et Manutention
Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur	Utilisation Transpalette / Gerbeur
Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan	Utilisation Palan
Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage	Hygiène et Nettoyage
Qualité des Matières Premières	Risques Pulvérulents	Qualification Sertissage	Qualification Sertissage	Qualification Sertissage	Krönes : étiquetage / colle	Krönes : étiquetage / colle	Krönes : étiquetage / colle	LOGOPACK Palettes	LOGOPACK Palettes	LOGOPACK Palettes	Conduite Newtech
Qualité SMP	Conduite de ligne (prépa four, Loaf, 100% Gravy)	Qualification Serti visuel	Qualification Serti visuel	Qualification Serti visuel	Housseuse MSK	Housseuse MSK	Housseuse MSK	Conduite PDLs	Conduite PDLs	Conduite PDLs	K-ROLL
Conduite de ligne alimentation des bunkers	Qualité SMP	Conduite Xray	Conduite Xray	Conduite Xray	LOGOPACK Caisses	LOGOPACK Caisses	LOGOPACK Caisses	Robot KUKA	Robot KUKA	Robot KUKA	Conduite FA009 / FA010
Inbound Testing	Inotec	Qualification KAPPA	Qualification KAPPA	Qualification KAPPA	Qualification Panel	Qualification Panel	Qualification Panel	Gestion SAP	Gestion SAP	Gestion SAP	Conduite Multi 1,2 kg
Gestion SAP	Préparation des PAR	Qualification YOKOGAWA	Qualification YOKOGAWA	Qualification YOKOGAWA	Conduite des Vrac	Conduite des Vrac	Conduite des Vrac	Gestion PDLs Factory	Gestion PDLs Factory	Gestion PDLs Factory	
Gestion Approvisionnement Viandes	Base Informatique	Qualité SMP	Qualité SMP	Qualité SMP	Conduite Meypack	Conduite Meypack	Conduite Meypack	Gestion Panon	Gestion Panon	Gestion Panon	
	Notion Mécanique	Conduite Stérilisation	Conduite Stérilisation	Conduite Stérilisation	Conduite PAL	Conduite PAL	Conduite PAL	Gestion des Directs	Gestion des Directs	Gestion des Directs	
		Conduite Sertissage	Conduite Sertissage	Conduite Sertissage	Conduite Gestion Non-Qualité	Conduite Gestion Non-Qualité	Conduite Gestion Non-Qualité	Gestion Irma	Gestion Irma	Gestion Irma	
		Qualification Détecteur de Métaux	Qualification Détecteur de Métaux	Qualification Détecteur de Métaux	Conduite PA015	Conduite PA015	Conduite PA015	Gestion Transwide	Gestion Transwide	Gestion Transwide	
		Qualification Process Stérilisation	Qualification Process Stérilisation	Qualification Process Stérilisation				Conduite Palettiseur	Conduite Palettiseur	Conduite Palettiseur	
		Habilitation Electrique (facultatif)	Habilitation Electrique (facultatif)	Habilitation Electrique (facultatif)				Banderoleuse	Banderoleuse	Banderoleuse	
		Notion Mécanique	Notion Mécanique	Notion Mécanique				Qualité Audit 4 Faces	Qualité Audit 4 Faces	Qualité Audit 4 Faces	
		Conduite Boites Vides	Conduite Boites Vides	Conduite Boites Vides							
		Equipement Sous Pression	Equipement Sous Pression	Equipement Sous Pression							
		Risque Légionelle	Risque Légionelle	Risque Légionelle							



Ce tableau permettra aux Responsables d'équipe d'avoir une visibilité sur les formations que devront avoir leurs équipes ; mais aussi pour les Associés – Intérimaires. En effet aujourd'hui, ils sauront quelles formations passer si ils veulent changer de poste et même d'atelier. Prenons un exemple : aujourd'hui, un Associé se trouvant dans l'atelier boîtes au packing depuis 8 ans veut changer de zone et aller dans l'atelier pochon au scellage 4A (la liste des formations / compétences attendues est représentée à droite), il devra donc passer une formation scellage, électrique (mais facultative) pour pouvoir y accéder mais aussi avoir des compétences au niveau de la conduite de ligne du scellage ainsi que de ISHIBA, de SEROBA, de VIDEOJET et des notions de mécanique.

Scellage 4A
Levage et Manutention
Utilisation Transpalettes
Utilisation Palan
Qualification Scellage
Conduite Générale
Conduite ISHIDA
Conduite SEROBA
Conduite VIDEOJET
Mécanique
Habilitation Electrique (facultatif)
Hygiène / Nettoyage
Qualification Panel
Poids légal / Pesée PWNET
Hygiène / Nettoyage

De plus, ces tableaux récapitulatifs ne servent pas seulement pour le service formation mais aussi pour des collègues se trouvant au *Process*. Ils s'occupent de rechercher et de contrôler les standards au niveau sécurité, environnement, critical control points (points critiques qu'il faut contrôler au niveau de la qualité) permettant ainsi d'établir des check-lists pour valider et faire évoluer ces standards au quotidien. C'est dans un but d'amélioration continue. Ils font ainsi appel à nous, afin de vérifier si les opérateurs ont les formations nécessaires pour le poste qu'ils occupent et si besoin, planifier des formations supplémentaires (gestes et postures par exemple) pour leur sécurité au poste.

Ensuite, j'ai repris toutes ces informations concernant les compétences fonctionnelles et les tâches dans le passeport formation actuel, et envoyé les fichiers aux RE afin qu'ils puissent rajouter certaines tâches au poste concerné. Une fois cette étape faite, je suis allée directement voir les opérateurs Associés – Intérimaires dans chaque zone et chaque atelier, pour vérifier la véracité des tâches. Je trouvais en quelque sorte plus logique d'aller directement les voir, car ce sont eux qui sont amenés à effectuer ces tâches. J'ai été bien accueillie car venir sur le temps de travail n'est pas forcément facile, on ne peut pas arrêter la machine ... Il m'est arrivée plusieurs fois de couper court à la rencontre avec ces opérateurs pour des problèmes survenues sur la ligne de production. Dans ces cas-là soit j'attendais si le problème pouvait être résolu rapidement, soit je changeais de zone et revenais plus tard dans la journée ou dans la semaine pour continuer notre discussion. A la fin de chaque rencontre, je leur envoyais le fichier par mail, afin qu'ils puissent – à tête reposée – rajouter certaines tâches qu'ils avaient oublié de mentionner. J'ai trouvé personnellement, ces rencontres très intéressantes. Car non seulement, je rencontrais les opérateurs, souvent mis à l'écart dans l'organisation de l'entreprise – étant donné qu'ils ne travaillent pas dans l'Open Space et sont en plus dans des horaires d'équipe – mais aussi parce que chaque opérateur me montrait ce qu'il faisait, pourquoi et l'utilité de leur poste dans l'atelier. A la fin de ces entrevues, je remplissais toutes ces informations dans un fichier regroupant ainsi toutes les compétences fonctionnelles et tâches que doit effectuer un Associé – Intérimaires sur son poste suivant l'atelier où il se trouve.



Nous pouvons prendre l'exemple de l'atelier pochon dans la zone Prépa Four – Ingrédients. Dans le tableau ci-après, nous pouvons apercevoir que la zone est découpée en 4 compétences générales – techniques (ingrédients, préparation, fours et gestion & pilotage de la zone).

Grâce à toutes les informations que j'aurais pu collecter, nous espérons ainsi développer une véritable gestion de compétences, car aujourd'hui, le seul outil à notre disposition est *Formatek*. Cet outil, nous permet gérer les habilitations de formation des différentes personnes au *Manufacturing*, dont j'expliquerai plus en détails dans la troisième partie de ce thème.

A ce jour, les prochaines étapes sont de déterminer le niveau de compétences à effectuer (débutant à expert) pour chaque poste et d'intégrer les MFC (*Mars Leadership Capabilities – Compétences Leadership*) dans le passeport que j'expliquerai plus en détail dans la suite de ce rapport.



PREPA FOUR - INGREDIENTS

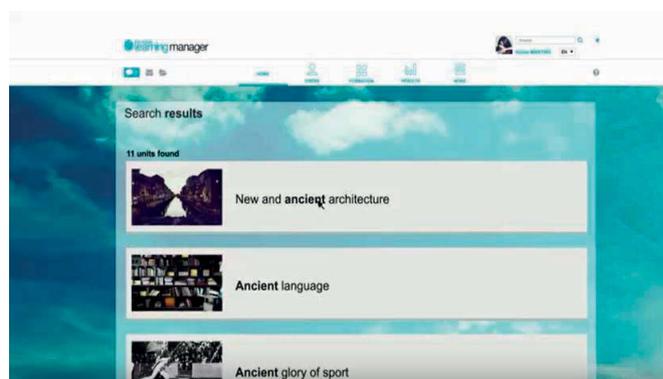
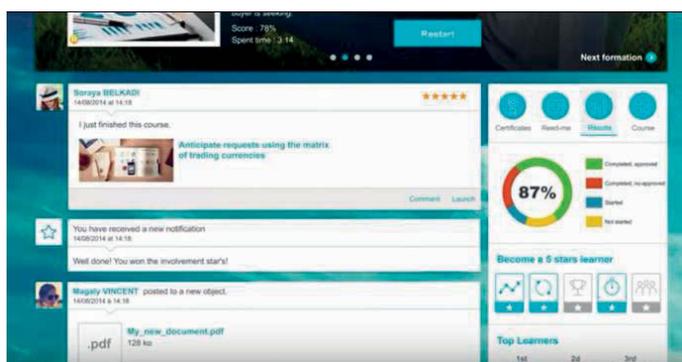
PREPA FOUR - INGREDIENTS			
Connaître les consignes et règles de sécurité spécifique au poste		Connaître et porter les EPI	
Connaître et utiliser le classeur ISO		Prendre les consignes du poste	
Connaître le tri sélectif du poste		Savoir lire un programme et une	
SMP		Nettoyage de fin d'équipe et vider les	
Connaître et réaliser le plan de contrôle du poste			
stockas			
Ingrédients	Préparation	FOURS	Gestion & Pilotage de la zone
Remplir les silos de Gravy	Alimenter en huile de tournesol, en cruor, caramel	Nettoyage des manifolds des fours et des sols	Lancer une formule
Préparer le dioxyde de titane	Nettoyer les convoyeurs	Nettoyage de la trémie, de la coupe	Valider une formule
Remplir les silos de céréales	Lancer les formules	Surveiller les bouchages de buses des manifolds	Rentrer un bordereau
Ranger les palettes vides	Passer la Résa.	Faire un nettoyage de fin de semaine	Aller au PDM
Faire les appros	Préparer et changer les PAR et les juteuses	Changer les buses des fours	Participer au groupe efficacité
Vider les poubelles en fin d'équipe	Changer de produit	Changer les formules sauces	Participer aux réunions techniques
Cercler les BigBag vides	Changer d'outillage (nowteq)	Régler l'angle de coupe des couteaux	Faire des résa aux good's in
Ranger les PAR	Acquitter les défauts de pesée	Gaver les pompes de coloration	Faire des résa en fin de semaine
Respecter les perinnités	Remettre la bascule à 0 (ingrédients)	Contrôler les chunks : T°C, dimension	
Utiliser le palan pour le BigBag	Tester le détecteur de métaux (lors de la maintenance)	Faire un démarrage de produit	
Réception et rangement des ingrédients		Recaler la bande suite à un dépôt	
		Contrôler le niveau d'eau	
		Amener les stockos pleins sur la plateforme	
		Savoir analyser les défauts de pesées	
		Nettoyer les cuves entre les sauces et la gelée	
		Communiquer avec l'équipe scellage	
		Nettoyage en fin d'équipe	



Mise en place d'un LMS

Lors de mon arrivée, le *Plant Director STD* et ma responsable m'ont demandé, pour que je mette en place un LMS (*Learning Management System*) au sein de l'entreprise de Saint-Denis-de-l'Hôtel. Au départ, nous étions axés sur le département *Manufacturing*, mais aujourd'hui nous souhaitons l'intégrer à l'ensemble du groupe Mars France. Pour en arriver là, plusieurs étapes ont été nécessaires pour l'intégration du LMS dans notre système d'organisation.

Tout d'abord qu'est-ce qu'un LMS ? Un LMS est un Learning Management System c'est-à-dire un outil dédié à la distribution de la formation et surtout à de la formation à distance. Il permet aux formateurs de déposer des contenus de formation à distance, mais aussi de suivre et d'organiser les parcours pédagogiques ; et donc d'accompagner toute personne dans sa gestion de parcours. Cette plateforme regroupe donc les outils nécessaires aux trois principaux utilisateurs soit les formateurs, les apprenants et les administrateurs. Avec cet outil, nous pouvons facilement diffuser des parcours de formation en organisant des formations, suivre les apprenants dans leur processus d'apprentissage puisque nous avons accès à leur temps passé par session de formation, leur nombre de passage et l'état de leur avancement, mais aussi de gérer les compétences de nos collaborateurs avec des programmes de certification. Cet outil permet donc de créer des groupes de formation, de remonter des statistiques d'apprentissage, d'avoir une temporalité des parcours, avec in fine une certification (directe ou indirecte) et enfin une fiche de synthèse avec consultation des scores pour chaque groupe, chaque individu et pour chaque domaine de compétence (voir image de gauche). Chaque utilisateur aura accès à son propre compte, à partir de n'importe quel ordinateur et pourra accéder à ces formations grâce aux catalogues formations, comme nous pouvons le constater sur ci-dessous l'image de droite :



Généralement en plus du LMS, la plateforme offre un LCMS (*Learning Content Management Système*) c'est un système destiné aux experts de la production de formations et intervient en amont de la diffusion de contenus en rapid-learning ou encore en e-learning scénarisés.



Cet outil permet au formateur de créer leur propre formation sans passer par un prestataire. De plus, ils peuvent faire importer leur support Powerpoint par exemple, et les remodifier pour faire un e-learning scénarisé.

Dès que j'ai eu l'information de mon *Plant Director* concernant la mise en place d'un LMS et les attentes de ma responsable sur ce sujet ; je me suis renseignée sur le fonctionnement de celui-ci. A première vue, je ne voyais pas le lien entre les attentes du *Plan Director* et ceux de ma responsable. Effectivement d'après les échanges que nous avons pu avoir, je trouvais qu'il était plus adéquat d'avoir un SIRH (*Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines*). Mais qu'est-ce qu'un SIRH ? Un SIRH est une interface entre la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information et de la communication. Plus concrètement, ce système permet de gérer un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer le suivi. Ces briques peuvent être de plusieurs sortes : gestion administratives du personnel, tableaux de bord sociaux, plateforme de formation (dont le e-learning), gestion des compétences et carrières, paie, gestion des temps et des activités, Ce portail RH permet généralement aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés. Pour le service formation, cet outil permettait d'avoir une vraie gestion de compétences. En effet, il permet de rassembler les services liés à la carrière de l'apprenant qui peut accéder à son dossier personnel, mettre à jour son profil et ses compétences, demander une mobilité interne et gérer ses demandes de formation. Cela permet à l'entreprise de se doter d'un référentiel des profils de compétences de ses salariés, et de tableaux de bord de pilotage des compétences en fonction de la stratégie métier – véritable gestion des talents. Malheureusement, ce système n'a pas le même budget qu'un LMS et pouvait faire doublon surtout dans tous les autres services des Ressources Humaines, que ça soit au niveau paie, recrutement, Pour cela, nous nous sommes donc lancés dans la mise en place d'un LMS et non dans un SIRH.



Après ces entrevues, j'ai commencé à rechercher plusieurs fournisseurs d'LMS. Le *Plant Director* nous en a proposé deux, dont un de ses collègues lui en avait parlé. Mais dès que je suis arrivée sur leur site internet, je me suis rendue compte que ce n'était pas – mais vraiment pas – un outil qui aurait pu répondre à nos attentes. Ces deux LMS étaient plus spécialisés pour le secteur scolaire. En effet, ces plateformes étaient plus des outils permettant aux élèves de suivre et de compléter leur cours présentiels et permettant aux enseignants d'évaluer leurs élèves et de suivre leur progression. J'ai donc continué mes recherches, pour obtenir un LMS cohérent avec nos attentes. A la fin de celle-ci, j'en ai sélectionné 3. Je les ai contactés pour qu'on puisse avoir un premier échange, en leur demandant des explications sur leur système et les fonctions principales d'une utilisation quotidienne d'un LMS ; tout en leur demandant une démonstration.

Nous avons décidé de rencontrer un des fournisseurs de LMS que notre *Plant Director* nous avait proposés, pour bien lui expliquer lors de notre meeting la différence entre celui-ci et les autres. Un par un, nous les avons rencontrés. Le *Training & Skills Officer* (Responsable formation force de vente) nous a rejoint lors d'une démonstration d'un de nos fournisseur LMS. En effet, en échangeant avec lui sur ce sujet, il nous a part qu'il était intéressé et qu'il avait commencé l'année dernière à en chercher un. Mais, il n'a donné aucune suite par manque de budget. Après toutes ces rencontres, nous en avons sélectionné un des quatre fournisseurs d'LMS. Notre choix se portait sur la praticabilité de l'outil et sa facilité lors de sa mise en place et de son utilité. Nous ne voulions pas quelque chose de trop poussé. Nous avons ainsi toutes les informations en main, il fallait donc par la suite présenter à notre *Plant Director* et à notre *P&O Manager Supply* (notre Manager du service Ressources Humaines) notre choix concernant le LMS. Après leurs approbations, nous pouvions nous lancer dans nos échanges pour déterminer une offre.

Nous avons soulevé plusieurs interrogations avant de déterminer cette offre notamment sur l'utilisation et la gestion de la plateforme, comme la traçabilité des formations antérieures, la gestion des comptes concernant les intérimaires (le problème de turnover), les possibilités de groupe permettant un parcours de formation, qui sera l'administrateur – que fait-il exactement –, quels sont les véritables rôles des formateurs et administrateurs dans la gestion de la plateforme, Toutes ces questions ne se sont pas résolues en un seul appel. Car plus nous avançons dans le projet, plus des questions techniques se posaient. En effet, depuis le stade des études préliminaires jusqu'à la réalisation des travaux, le projet a fait l'objet de décisions successives (opportunité, budget, ...). Cette succession de choix s'insérait dans un cadre de contraintes techniques et financières. Ce qui pouvait rendre le processus décisionnel complexe.

Mais avant et surtout pendant la phase finale de la conclusion de l'offre, plusieurs rebondissements sont apparus ...

Le premier rebondissement concerne l'arrivée d'un projet confidentiel que mettra en place Mars Université – iTMS, au niveau groupe fin 2016 et début 2017. Au départ, nous n'avions



aucunes informations. Tous les contacts qu'on avait à notre disposition n'étaient pas plus avancés que nous. On ne pouvait donc pas avancer car on ne savait pas avec exactitude l'apport de ce nouvel outil. Nous savions juste que ça ressemblait à un LMS. Et avons comme consigne de mettre en stand-by notre projet et d'attendre l'arrivée de l'outil. Au début, l'arrivée de cet outil était programmée mi-août, pour finalement avoir comme « bruit de couloir » l'organisation de tests / essais qu'en septembre ... Avec ma responsable, nous avons contacté la *Talents & Learning Manager*, de Wrigley, pour qu'elle puisse nous faire participer aux essais qui débiteront non plus en août comme programmé au départ mais en septembre. Notre *Plant Director* nous a fait part, qu'il fallait continuer notre lancée sur notre LMS. Car entre-temps, il avait rencontré tous les Directeurs des différents sites de France, et tous étaient intéressés par notre projet. Donc changement de plan, nous nous ne limitons plus à STD mais à 7 autres sites supplémentaires. Pour cela, j'ai dû recontacter notre fournisseur pour qu'il puisse redéfinir notre champ d'action. De nouvelles interrogations se sont soulevées concernant l'utilisation et la gestion de la plateforme au niveau d'un groupe France.

Le deuxième rebondissement : un LMS est déjà mis en place chez Royal Canin à Aimargues... . En effet, fin juin tous les Responsables Formations des différents sites de Mars, se sont rencontrés afin de discuter de certains points sur la gestion de formation passée, présente et future. Ma responsable a ainsi présenté notre projet d'intégrer un LMS dans notre base de gestion, avec l'intention de le diffuser à l'ensemble des sites Mars France, mais gros mécontentement survenu de la part de la Responsable Formation de chez Royal Canin à Aimargues. Elle nous a fait part qu'elle en possédait déjà un et qu'il est absolument hors de question qu'elle intègre le nôtre. Ce qui peut être tout à fait compréhensible. Mais nous nous posons donc plusieurs questions. Comment se fait-il que nous n'ayons eu aucune information sachant que la semaine d'avant notre *Plant Director* avait rencontré tous les Directeurs de site et qu'aucun n'avait signalé qu'il y avait au sein de leur organisation un tel outil. Sur ce sujet, nous avons eu très clairement un problème de communication entre les différents sites. Après cet échange avec la communauté de formation Mars, nous avons donc pris contact avec la Responsable Formation de Royal Canin, afin de rejoindre leur LMS. Pour cela, nous attendons – à date – une prise de rendez-vous afin d'avoir de plus amples informations concernant le prix, le temps de la mise en place, le fonctionnement de leur plateforme – qui d'après une démo nous paraît simple d'utilisation –, et comment nous seront formés à cet nouvel outil.

Après tous ces rebondissements, nous nous sommes mis d'accord avec tous les partenaires du projet d'intégrer l'LMS de Royal Canin au sein de notre site mais aussi de l'étendre au niveau France, en mettant en place des groupes de travail avec celle-ci pour pouvoir l'utiliser au sein de notre site de Saint-Denis-de-l'Hôtel.

In fine, nous aurons au sein de notre service de beaux outils de gestion de formation, qui permettront une véritable gestion de compétence pour les Associés – Intérimaires des opérateurs du site de Saint-Denis-de-l'Hôtel. Nous recommandons aussi d'arrêter le Passeport Formation papier tel qu'on le connaît aujourd'hui. En effet, seul le site de Saint-Denis-de-l'Hôtel en possède un. Nous distribuerons donc l'original de toutes les habilitations / certification aux associés et nous garderons une copie au Service Formation. Toutes les



formations suivies sont enregistrées dans le nouveau système Forma'tek. Le parcours de formation de chaque associé sera également disponible pour l'associé et pour le Responsable d'Equipe dans le LMS.



Gestion des formations

Préalablement, je viens d'exposer mes deux principales missions de mon stage chez Mars PF France. Mais d'autres missions plus ou moins importantes m'ont été amené à faire au cours de ces 6 derniers mois tels que la gestion de formation, la participation à des entretiens de développement (70 20 10), les présentations « obligatoire » au CE, ... que j'expliquerai par la suite plus en détail.

Lors de mon arrivée en avril, j'ai tout de suite pris mes marques concernant la vie courante de la gestion de formation. Au début avec notre collègue *Secretary Site* de *P&O*, je faisais avec elle le suivi des formations, c'est-à-dire que lorsqu'une formation avait été programmée nous devions vérifier le nombre d'inscriptions pour chaque session afin que le nombre d'inscrits ne soit pas supérieur au nombre de places disponibles. Après quelques jours ou quelques semaines, s'il restait encore des places concernant les formations programmées nous devions faire un rappel aux Responsables d'Equipe, Managers ou personnes concernées – travaillant généralement de journée – afin qu'ils puissent s'inscrire aux sessions. Après cette étape, nous informions – pour nos formations externes – notre prestataire de formation du nombre de stagiaires inscrits à la session. A la suite de ça, le prestataire nous renvoyait par mail la convention de formation ainsi que les convocations des différents participants aux formations programmées. Nous devions distribuer ces convocations soit aux Responsables d'Equipe pour les opérateurs, soit directement aux Associés – Intérimaires lorsqu'ils étaient de journée. Une fois ces étapes faites, nous devions les programmer dans nos locaux. Pour cela, nous réservions une salle pour l'accueil des sessions de formation externe mais aussi interne. Il faut savoir que le Service Formation Supply possède deux salles pour l'exécution de nos formations. Nous devions par la suite afficher les formations programmées, ainsi que les participants. Une fois la formation effectuée, nous devions récupérer toutes les attestations de présence pour les formations en interne. Concernant les formations externes, c'est notre prestataire formation qui nous les envois. A réception, nous gardons une copie, pour les mettre dans nos archives et distribuons les originaux aux Associés – Intérimaires concernés. Grâce à ces attestations, nous pouvons enregistrer les stagiaires qui ont suivi les formations dans notre base de donnée Forma'tek, ainsi que dans notre tableau de suivi de formation.

Forma'tek est une base de données constituant toutes nos formations « vivantes » que nous effectuons au sein de notre service. Un système d'alerte est intégré pour nous averti en cas de recyclages futurs. Cet outil, nous permet une vision rapide des habilitations de chaque associé, avec un bilan instantané pour chaque Associés – Intérimaires. Cet outil sert aussi au Responsable d'Equipe, puisqu'il leur permet de savoir avec exactitude le nombre d'associés formés dans leur équipe. Cet outil nous est indispensable pour le suivi de nos habilitations / certification des Associés – Intérimaires.

The screenshot shows the 'FORMA-TEK' software interface. It features a central logo with the text 'FORMA-TEK' and 'V1.15 04/06/2016'. Below the logo are buttons for 'OPTIONS', 'NOMS', and 'PREVISIONS'. The interface is divided into three main sections:

- FORMATIONS AVEC RECYCLAGE**: A table listing various training modules with their respective counts.

Module	Alertes
101	39
1010	4
10101	15
10102	14
10103	5
10104	0
10105	14
10106	10
10107	0
10108	4
10109	4
10110	4
10111	1
10112	0
10113	9
10114	17
10115	6
10116	0
10117	3
10118	0
10119	0
10120	0
10121	0
10122	0
10123	0
10124	0
- Alertes**: A small table with a single entry: '101' with a value of '39'.
- FORMATIONS SANS RECYCLAGE**: A table listing various training modules with their respective counts.

Module	Alertes
10125	0
10126	0
10127	0
10128	0
10129	0
10130	0
10131	0
10132	0
10133	0
10134	0
10135	0
10136	0
10137	0
10138	0
10139	0
10140	0
10141	0
10142	0
10143	0
10144	0
10145	0
10146	0
10147	0
10148	0
10149	0
10150	0
10151	0
10152	0
10153	0
10154	0
10155	0
10156	0
10157	0
10158	0
10159	0
10160	0
10161	0
10162	0
10163	0
10164	0
10165	0
10166	0
10167	0
10168	0
10169	0
10170	0
10171	0
10172	0
10173	0
10174	0
10175	0
10176	0
10177	0
10178	0
10179	0
10180	0
10181	0
10182	0
10183	0
10184	0
10185	0
10186	0
10187	0
10188	0
10189	0
10190	0
10191	0
10192	0
10193	0
10194	0
10195	0
10196	0
10197	0
10198	0
10199	0
10200	0



Un autre document nous est indispensable, surtout lorsque nous sommes amenées à faire des rapports ou requêtes pour *P&O* ou encore pour des Audits. Ce document permet de retracer toutes les formations effectuées au cours de l'année 2016, spécifiant l'orientation formation (sécurité, qualité, technique, environnement, général), l'intitulé de la formation, si c'est un associé, intérimaire ou stagiaire, le nom et le prénom de la personne concernée, le début et la fin de la formation avec le nombre total d'heure de formation, l'organisme de formation si c'est à l'externe, sinon le nom du formateur qui a effectué la formation en interne.

Au bout de quelques semaines, je pouvais faire ces tâches en autonomie. Vu mon travail rigoureux, ma responsable m'a donné un peu plus de responsabilités, comme la mise en place de session de formation. En effet, grâce à notre base de données Forma'tek, nous pouvions savoir quelle personne n'est plus habilitée ; permettant ainsi de savoir quelle formation nous devons programmer. Par la suite, nous contactons notre prestataire pour savoir s'il est possible de pouvoir programmer des sessions en inter ou intra entreprise (sur site) et bien sûr à quel prix et pour combien de personne cette formation est ouverte. A la suite de l'échange, nous remontons l'information aux Responsables d'Equipe, Manager et aux personnes travaillant de journée, afin qu'ils puissent s'inscrire aux sessions de formation. Une fois, la formation programmée, nous devons la rentrer dans notre budget. Il faut faire attention et bien le tenir à jour et d'essayer au maximum d'anticiper les formations que nous prévoyons, car des surprises peuvent vite arriver et faire tout basculer pour la suite de l'année. Ce qui nous est arrivé ... perdant ainsi une belle partie de notre budget que nous n'avions pas prévu. Il faut savoir que tous les pôles du *Manufacturing* ont été impactés par celui-ci. Avec cet aléa, nous devons nous adapter et trouver des solutions afin d'optimiser certaines formations. Il nous est même arrivé d'en repousser certaines pour l'année suivante car nous ne pouvions faire autrement. Il faut savoir que pour certains Associés, nous devons rédiger des attestations de prolongation car leur future formation est programmée après la fin de validité de leur dernier recyclage. Cette attestation permet donc à l'Associé d'exercer normalement sa fonction au poste. Pour être valide, il faut s'assurer de l'obtention des trois signatures : *Plant Director*, *Line Manager*, l'Associé concerné et le Service Formation.

Une fois les formations programmées et complètes, nous devons créer notre dossier via notre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) pour nos projets de formation et l'aide au financement qu'ils nous apportent. Pendant la saisie, il faut être très pointilleux sur les informations que l'on transmet, pour qu'ils valident notre commande. En cas de problème, nous devons contacter directement la chargée de formation de l'OPCA.

En plus du suivi de la gestion de formation exposé ci-dessus, j'ai été amenée à faire d'autres tâches.

En effet, en septembre nous devrions avec mon *P&O Manager Supply* présenter au Comité d'Entreprise (CE) les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise. En effet deux fois par an, le CE doit être informé et consulté sur le plan de formation. Pour cela, ma Responsable Formation a rédigé avec mon aide – concernant une partie – le support qu'on devra présenter en septembre. Il permettra d'expliquer ce qu'il s'est passé pendant l'année 2016 en matière de formation. Nous expliquerons aussi mes deux principales missions –



Passeport formation et LMS – que j’ai été amené à faire pendant mon stage et l’utilité qu’ils apporteront à tous dans les mois à venir.

J’ai été aussi amenée à travailler sur le BIRA (Bilan Individuel de Rémunération et Avantages) concernant le bilan individuel de formation. Mais qu’est-ce que le BIRA ? Il faut savoir que Mars récompense l’engagement et les efforts des Associés avec une offre complète et avantageuse de salaires et d’avantages. Les Associés reçoivent donc annuellement le BIRA détaillant la valeur de chaque élément des versements et des avantages perçus tout au long de l’année. Ses conditions varient d’un pays à l’autre en fonction de la réglementation et des conditions du marché. Ainsi, j’ai regroupé les informations nécessaires pour la mise en place de ce BIRA, au niveau de la formation.

Un autre point m’a été confié, celui de participer aux entretiens de développement c’est-à-dire au 70 20 10. Comme expliqué antérieurement lors de la présentation de mon environnement de travail, ma Responsable Formation est chargée du développement des Associés de la *Manufacturing*. Mais qu’est-ce que le 70 20 10 ? Cet outil permet de trouver la « bonne » compétence quand celle-ci n’est pas maîtrisée grâce aux MLC (Mars Leadership Capabilities) et aux MLF (Mars Leadership Fonctional). Mais quelle est la différence entre une MLC et une MFC ? Une MLC se concentre sur les compétences Leadership c’est-à-dire sur le savoir-être, alors que les MFC se concentrent sur les compétences fonctionnelles c’est-à-dire sur le savoir-faire. Au niveau du parcours de développement Mars, les MLC se scindent en 3 parties : Contributeur Individuel – Réaliser des performances régulières et Instaurer des relations coopératives –, People Leader – Engager les Associés et Développer les talents –, et Senior Leader – Faire preuve de créativité et d’innovation et Evoluer dans des environnements complexes. Dans ces 6 MLC comportent entre 5 et 7 compétences, comme être « orienté vers l’action », « savoir motiver » ou encore « maîtriser la résolution de problème ». Ces MLC permettront aux associés de l’utiliser pour leur développement personnel, pour leur feedback, leur futur recrutement, leur développement de carrière mais aussi pour la formation. Alors que pour les MFC, ce sont des compétences vraiment axées sur les compétences fonctionnelles, c’est-à-dire « proposer des produits et un milieu de travail surs », « transformer efficacement les matières premières en produits finis », Grâce aux MLC et aux MFC, nous pouvons réaliser leur 70 20 10 avec l’aide de leur Line Manager qui ont su déterminer quelle compétence est non maîtrisée chez leur Associé. Lors de nos rencontres, nous discutons avec l’Associé du choix de la compétence choisi. Il arrive que dans certain cas le *Line Manager* n’est pas totalement trouvé la compétence non maîtrisée. Il arrive donc que ma Responsable, si elle connaît suffisamment la personne oriente le choix de la compétence. Une fois la compétence non maîtrisée identifiée, nous identifions la compétence maîtrisée souhaitée. En effet, l’objectif du 70 20 10 est de passer d’une compétence non maîtrisée à une compétence maîtrisée. Le 70 permet de déterminer les outils qui permettront à l’Associé de gagner en expérience et en pratique dans cette nouvelle compétence, aptitude ou savoir. En considérant et en notant les forces sur lesquelles il devra s’appuyer. A l’inverse, le 20 concerne l’apprentissage par les autres. C’est-à-dire comment l’Associé peut obtenir un feedback sur l’objectif à atteindre, avant, pendant et après la mise en pratique du plan d’action. L’Associé devra alors se rapprocher d’un mentor, d’un coach, d’un modèle pour construire la



compétence et obtenir du feedback. Le 10 représente un apprentissage académique, permettant ainsi de participer à une formation, lire un livre ou un support défini, ou encore participer à des conférences. Cette maîtrise de compétence ne se fait pas en quelques semaines, pour certains, il faut 2 ou 3 années pour que l'Associé arrive à la maîtriser.

Pour être plus claire dans cette explication, prenons un exemple celui de « Savoir gérer les conflits ». L'Associé devra alors passer de « je peux réagir de façon affective au conflit et en faire une affaire personnelle » à « je fais face aux conflits et les considère comme autant d'expériences formatrices ». Le 70 – Apprendre par l'expérience – sera de trouver des situations où l'Associé va être justement en situation, en les décrivant et en indiquant comment il va les pratiquer, comme « le département XXX ne respecte pas les timings ... Telle personne ne me donne pas les infos dans les temps ... ». Le 20 – Apprendre par les autres – permet à l'Associé pendant ces réunions, lors de conflits, de trouver une personne de confiance permettant ainsi d'entendre un feedback. L'Associé choisi donc une personne qui a cette compétence en force. Ils peuvent donc échanger régulièrement sur ces expériences et les siennes. Le 10 – Apprentissage académique – l'Associé pourra demander à s'inscrire par exemple à la formation « Gestion des conflits » ou lire un livre sur la communication.

Une fois ces étapes faites, nous renvoyons le document au Responsable d'Equipe et à l'Associé concerné. Ils discuteront ensuite des procédures qui pourraient être mis en place. Le 70 20 10 est un outil populaire au sein de chez Mars, permettant ainsi un véritable point de développement. A date d'aujourd'hui, je serais amenée à trouver une formation adéquate pour un Associé, afin qu'il puisse atteindre sa compétence.



L'IMPORTANCE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Aujourd'hui, notre économie est marquée par de nombreux changements dans la création continue de nouveaux métiers, de nouveaux modes de consommation, de nouvelles organisations du travail et par l'accélération de l'obsolescence des compétences. La formation professionnelle est donc devenue un outil de développement économique, social et sociétal.

Elle permet aux individus de favoriser leur insertion ou leur réinsertion professionnelle, mais aussi de maintenir leur emploi. Elle favorise l'élévation personnelle et l'engagement des salariés, permettant ainsi d'accroître leur autonomie dans la gestion de leur parcours professionnels. Quant aux entreprises, la formation professionnelle constitue un véritable investissement en capital humain, permettant ainsi l'adaptation des compétences aux métiers de demain. Pour les territoires et l'économie nationale, elle est toute aussi importante – c'est un véritable levier de développement local – essentiel pour la croissance durable du pays, pour la lutte contre le chômage, mais aussi de gagner en compétitivité. La formation professionnelle est un véritable facteur d'innovation et de croissance. En effet, sans formation, nous n'aurons pas de croissance durable pour notre économie nationale. Elle accompagne les mutations technologiques, les changements des organisations, et permet à de nombreuses personnes de renforcer leur employabilité.

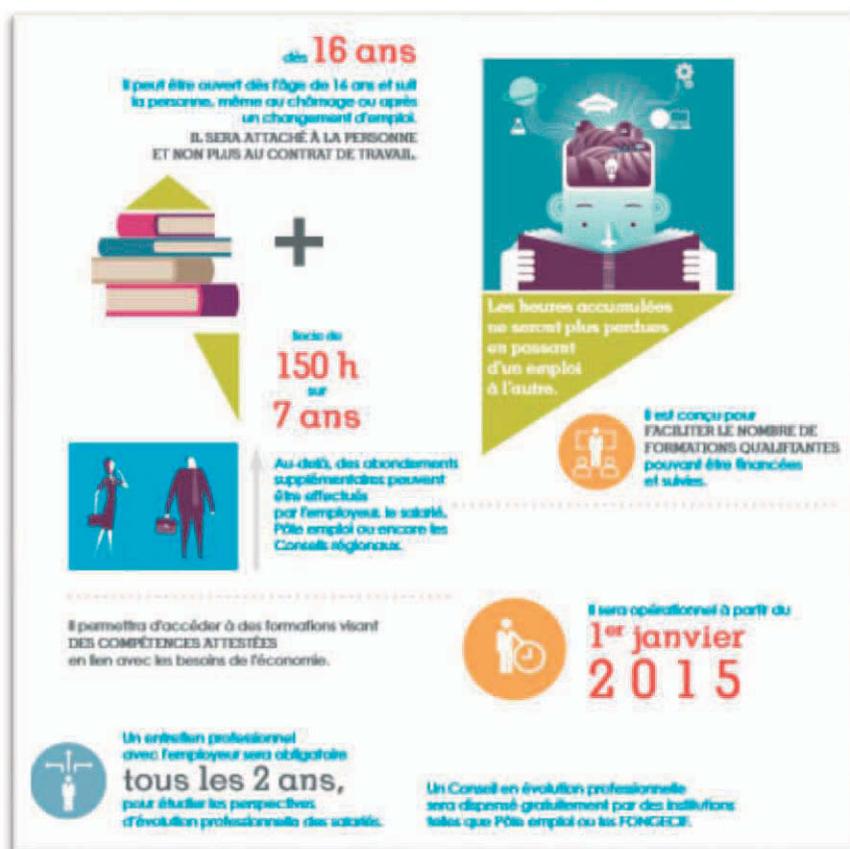
Dans un premier temps, je tenterai d'expliquer l'utilité de la formation professionnelle et la montée de l'utilisation des nouvelles tendances. Puis dans un deuxième temps j'expliquerai pourquoi la formation professionnelle est un levier de compétitivité et l'importance de la formation continue tout au long de sa vie.



L'utilité de la formation professionnelle et l'émergence de l'utilisation des nouvelles tendances

Rappel de l'utilité de la formation professionnelle

La réforme du 5 mars 2014 reconnaît les enjeux de la formation professionnelle, permettant ainsi une amélioration à l'accès de formation, de responsabiliser ses acteurs et une simplification du cadre. Alors qu'avant, on ne la voyait que comme une obligation fiscale. La mise en place du CPF (*Compte de formation professionnelle*) offre aux salariés et aux demandeurs d'emploi les moyens et les droits de se former et de construire leur carrière.



Mais pour garder cet accompagnement, elle doit sans cesse s'adapter aux nouveaux besoins des individus et des entreprises. En 2014, la formation représentait un budget de plus de 34 milliards d'euros. Ce budget est un ensemble de ressources financières directement mobilisées pour le développement ou l'entretien des compétences en activité professionnelle. Il est composé d'une part, des ressources financières directement mobilisées pour le développement ou l'entretien des compétences par les entreprises ; et d'autre part, des investissements de formations globales relevant de la politique de formation de l'entreprise.



La contribution des entreprises de moins de 10 salariés reste fixée à 0.55% de la masse salariale. Cette contribution est gérée directement par l'OPCA pour financer des actions de professionnalisation et du plan de formation. Quant à la contribution des entreprises de 10 salariés et plus, elle s'élève à 1% de la masse salariale.

L'employeur afin d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et de veiller à leur maintien, doit leur proposer des formations prévues dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, non obligatoire mais fortement incité au vu de la loi. La mise en place de telles formations peuvent se faire de deux façon : en intra entreprise ou en inter entreprise. Dans une formation intra, nous retrouvons les salariés d'une même entreprise, pour suivre une même formation. La formation se déroule, souvent, directement chez le client, dans ses locaux. Des avantages sont soulevés comme la mise en place d'un programme adapté au contexte de l'entreprise. En effet, les organismes de formation peuvent ainsi modifier le programme en fonction des attentes de leurs clients, mais permettant aussi d'économiser sur le transport de leurs collaborateurs. Quant aux formations inter entreprise, nous retrouverons plusieurs salariés d'entreprises différentes. De manière générale, ces formations se déroulent dans les locaux de l'organisme de formation. L'avantage premier est le prix. En effet, si l'entreprise n'a qu'une ou deux personnes à former, il sera donc plus rentable pour celle-ci de se tourner vers ce type de formation.

Mixer terrain et nouvelles tendances en formation professionnelle, est-ce la bonne formule ?

Depuis quelques années, l'air numérique prend une place de plus en plus importante dans notre quotidien et affecte notre mode de vie tant au niveau privé que professionnel. En effet, les entreprises s'y sont rapidement mises, afin de pouvoir rester dans la course et de garder leur compétitivité. Le secteur de la formation n'est pas mis de côté. En effet, de nouvelles tendances émergent en matière de formation dans le monde. Ces tendances sont largement impulsées par les nouvelles technologies et l'arrivée de la génération Y sur le marché de la formation professionnelle. Nous verrons par la suite, point par point, quelques nouvelles tendances qui ont pu émerger depuis ces dernières années, dans le monde, et rendant ainsi plus autonome les salariés.

L'Agilité

Moins centrées sur les individus, ces formations visent à doter les candidats de nouvelles compétences ou techniques pour interagir avec leurs collègues. Cette formation repose sur des cycles de développement adaptatifs et itératifs, c'est-à-dire des exercices qui sont répétés plusieurs fois afin de maîtriser tous les angles d'approche. Et donc d'apporter le plus de valeur possible. L'agilité devient donc un état d'esprit plus que l'application en elle-même.



Le Digital

Le digital est notamment apparu avec l'arrivée du e-learning. Aujourd'hui, de nombreuses écoles utilisent cette tendance. La dernière révolution est celle des MOOC (*Massive Open Online Course – Cours en ligne ouvert et massif*) : où les entreprises, les utilisent à la fois comme un outil de formation visant à adapter leurs salariés aux transformations économiques et à la fois comme un outil de communication vers l'extérieur, notamment vers leurs clients. Mais également peut être utilisé en interne dans les entreprises afin de réduire très nettement les coûts de formation de leurs salariés, tout en augmentant l'homogénéité de la formation délivrée.

L'Assessment

Cette méthode est très souvent utilisée par les entreprises notamment dans le cadre du recrutement ou pour une évolution interne. On parle de méthode approfondie d'évaluation des compétences. Il s'agit d'une mise en situation sur un poste cible. Cela permet l'évaluation du potentiel de développement et de performance d'un collaborateur. Il s'agit d'apprendre tout au long de sa vie pour se développer que de strictement se former.

L'Apprentissage en Réseau – Le Social Learning

Les réseaux en apprentissage sont de plus en plus répandus au sein des entreprises. On parle de face humaine de la gestion et du partage des connaissances. En effet, cette approche permet de regrouper, de structurer et de diffuser les savoirs informels contenus dans une entreprise. Cet apprentissage est tant positif, pour les salariés qui se trouvent généralement plus motivés et impliqués, que pour les responsables de formation trouvant cette méthode moins coûteuse, plus rapide et efficace.

Le Mobil Learning

Comme le nom l'indique, c'est une formation e-learning adaptée au mobile. Ce type de formation permet avant tout de délivrer des formations à distance, et donc n'importe où ! Ces nouveaux médias peuvent être très ludiques et permettre un apprentissage rapide.

Vu le panel de ces nouvelles tendances en matière de formation professionnelle on pourrait penser que les entreprises les utilisent quotidiennement. Mais ce n'est pas le cas. La France est bien en retard en matière de formation en ligne par rapport à ses voisins du Royaume-Uni ou d'Allemagne. En effet, certaines entreprises n'ont recours au e-learning par exemple, que pour perfectionner leurs salariés sur une technique ou un point précis ou en complément d'un stage en face à face.

Malgré cela, de nombreuses entreprises rivalisent d'innovation pour séduire toujours plus de salariés en intégrant de nouvelles technologies à leurs formations, comme nous avons pu le voir précédemment. Le principal but de toutes ces innovations est que la formation proposée cible exactement le besoin du formé, le rendant plus actif, autonome où chacun suit la formation à son rythme et selon ses disponibilités, ... permettant ainsi à l'entreprise d'économiser des frais liés au coût de déplacement, au coût d'un formateur, Et in fine, rendant accessible la formation, à un plus grand nombre de salariés.



Mais ces nouvelles tendances – principalement les nouvelles technologies – ont plusieurs impacts dans les méthodes d'apprentissage. Tout d'abord, ces formations peuvent aider les personnes plus timides à intervenir sans avoir la pression du groupe. Ce qui se traduit, par une réduction du temps de face-à-face pédagogique et peut entraîner malheureusement, un taux d'abandons plus importants. Du fait, de l'absence de contacts humains, du manque de communication, d'échanges verbaux, ... surtout lors de longue formation et pour les personnes qui sont déjà isolées (télétravail, petites équipes, ...) cela peut apparaître comme un véritable frein. En effet, ne peut apprendre en auto-formation toute personne qui le veut ; puisque ces apprenants ne disposent pas de méthodologie, d'autonomie et de motivation nécessaires pour suivre une formation en ligne. D'autres points négatifs apparaissent, comme la confusion multimédia avec la profusion des modules, où certains participants peuvent prendre peur, ou ne pas oser les utiliser, ou ne pas savoir les utiliser ; le contenu qui est difficilement adaptable selon le type de public ; des disciplines non adaptées pour les métiers manuels (métiers de bouche), la physique, la chimie, ... Pour ces métiers, il est donc important de mixer entre la formation à distance et présentielle. Cette méthode pourrait être de plus en plus pratiquée afin que l'apprenant ne s'y perde pas, ou encore pour vérifier s'il a bien compris lors de ces modules et ainsi les motiver afin d'éviter l'absence ou l'abandon par une présence humaine qui réglerait certaines difficultés beaucoup plus facilement.

De plus, une formation présentielle permet aussi d'ouvrir les portes à un plus grand public, notamment les novices en informatique. Car encore aujourd'hui, tous les ménages français ne possèdent pas d'ordinateur chez eux.

Mais le principal but de toutes ces innovations est d'apprendre en s'amusant et d'amener l'individualisation de certaines méthodes de formation, car comme on le sait chaque individu est différent et a un niveau de compétence différent. Il faudra également veiller à ce que toutes ces nouvelles méthodes n'affectent pas la santé du salarié lors de l'utilisation du mobile learning par exemple, en dehors des heures travaillées afin de protéger la vie privée du salarié.

Toutes ces tendances nous montrent beaucoup d'avantages afin de faciliter la formation professionnelle. De nombreux outils se voient globalisés dans les entreprises mais généralement que pour les grandes entreprises – et encore ... – comme c'est le cas pour l'assessment, puisque cette méthode est très onéreuse. En plus, l'évaluation effectuée à partir de divers outils peut engendrer différents résultats et les simulations peuvent avoir un côté artificiel, donc non réel.



La formation professionnelle dans l'industrie

La formation professionnelle, réel levier de compétitivité

L'internationalisation des transactions (industrielles, commerciales, financières), la diffusion et l'utilisation des nouvelles technologies ou encore le poids des conditions environnementales dans les destins sociaux, favorisent de plus en plus rapidement l'obsolescence des compétences, exigeant ainsi une adaptation de l'organisation du travail. En vue de tous ces changements, la polyvalence des salariés est mise en avant. La compétitivité industrielle repose sur tous les salariés, quel que soit leur niveau de qualification. La formation professionnelle constitue donc un enjeu primordial pour son maintien. En effet, l'accompagnement des mutations industrielles, et donc l'adaptation des compétences de celles-ci, ne peuvent être résolus qu'avec la formation initiale. L'adaptation du parcours de formation face à ces nouveaux métiers prend du temps, que ça soit dans sa rédaction, que dans son apprentissage. Et on sait également que les entreprises ne peuvent pas attendre aussi longtemps les compétences recherchées, car d'autres métiers entre temps feront surface. La formation continue reste donc la solution la plus enviable pour répondre à ces attentes. C'est un véritable enjeu pour la compétitivité d'une économie.

En France, on constate qu'on met plus l'accent sur la formation initiale et les diplômes que la formation continue, qui reste pour certain encore une obligation financière. Le manque de personnel qualifié peut être un véritable frein à la compétitivité des industriels. En effet, selon la Banque de France, le manque de personnel qualifié est le premier frein à l'augmentation des capacités de production pour 64% des entreprises. Ce manque de personnel qualifié peut impacter sur l'organisation future de l'entreprise. Effectivement, si l'entreprise ne trouve pas un personnel répondant à ses critères, aura pour conséquence une désindustrialisation de celle-ci. Mais attention, cela n'est pas le seul facteur qui peut engendrer cette délocalisation, cela peut être dû à la perte de marché, une recherche de main-d'œuvre à faible coût ... ce sont aussi des facteurs à prendre en compte. Un point important est à soulever, c'est le décrochage scolaire. En effet, il est estimé que la sortie prématurée des jeunes du système éducatif pose un réel problème en termes de compétitivité. L'ampleur de ce phénomène engendre un manque à gagner pour la société mais aussi pour la compétitivité industrielle. Puisque cela alimente un chômage de masse. Plusieurs arguments sont mis en avant pour expliquer le décrochage scolaire. D'une part les programmes prennent plus ou moins en compte l'environnement auquel l'élève pourrait se rattacher, afin de mieux comprendre l'utilité de maîtriser un concept. Et d'autre part, la méconnaissance des parcours de formation que ses élèves ambitionnent. Pour régler ce phénomène, il est invité à tous les concernés de développer et de valoriser des dispositifs de formation tels que l'apprentissage ou la voie professionnelle initiale, permettant ainsi d'avoir un lien entre les savoirs théoriques et leurs applications concrètes. Mais l'insertion professionnelle repose d'abord sur une éducation et une formation adaptées. Effectivement, dans une économie marquée par l'accélération du progrès technique, les jeunes ont besoin d'une formation initiale solide avec en particulier une forte capacité à apprendre pour s'adapter tout au long de leur vie, car ils seront confrontés à



une obsolescence de plus en plus rapide de leurs compétences. L'importance de la formation continue pour les salariés constitue donc un facteur continu d'augmentation de la productivité du travail.

La formation professionnelle a un réel impact dans la compétitivité d'une économie. A l'échelle de l'entreprise, elle permet une gestion maîtrisée et évolutive des ressources humaines et accompagne donc la montée en compétences des talents. Le développement d'une culture de l'apprentissage tout au long de la vie permet aux entreprises d'intégrer les rapides évolutions technologiques et organisationnelles. A l'échelle du pays, la formation professionnelle est au cœur de la stratégie du développement. C'est un enjeu capital dans la concurrence internationale et deviendra de plus en plus la clef de la croissance « il ne faudra pas travailler plus, mais travailler mieux ». Ce qui n'est pas encore tout à fait dans les mœurs d'aujourd'hui. En effet, l'investissement en capital humain n'est pas assez valorisé en France. Puisqu'il est difficile pour les entreprises d'éclairer les liens entre performance économique et investissement en capital immatériel. La formation professionnelle est perçue comme une variable d'ajustement de l'économie, alors qu'elle est un levier majeur de compétitivité et de croissance.

Soutenir la compétitivité industrielle, passé en mode « formation tout au long de la vie »

L'industrie française est confrontée depuis ces dernières décennies à de nombreux changements, tant au niveau de ces échanges internationaux, qu'à l'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour répondre à ces changements, les entreprises ont dû adapter leur structure mais aussi leur organisation du travail, face à la concurrence tirant les coûts de la main d'œuvre toujours vers le bas. La compétitivité des industriels est donc devenue indispensable. La qualité devient un élément essentiel afin de monter en gamme (de produit par exemple), accompagnant ainsi une élévation des compétences. Et c'est le cas, pour tous les niveaux de qualification, puisque le développement des compétences des ouvriers et des techniciens est tout aussi primordial que celle des ingénieurs. Pourtant on sait que l'accès à la formation continue reste très inégalitaire. Les ouvriers bénéficient de deux fois moins d'actions de formation que les cadres.

Comme nous avons pu le constater précédemment, l'industrie fait face au manque de candidats qualifiés. En effet, le système éducatif manque de réactivité dans les formations initiales qu'ils proposent pour répondre aux besoins des entreprises. Les mutations technologiques impliquent par exemple une certaine réactivité pour transmettre des connaissances sur des techniques nouvelles. Le système éducatif ne peut donc pas répondre à lui seul aux défis que rencontrent ces industries. Certains industriels vont jusqu'à créer un centre de formation en interne, pouvant même trouver un appui auprès des branches pour répondre à leurs besoins en compétence. Puisque certains industriels regrettent en effet que des formations subsistent alors qu'elles n'offrent pas ou plus de débouchés aux jeunes. Mais en même temps, ils ont constaté que de nombreuses formations recherchées ont disparu ces



dernières années. Mais il ne faut pas penser que c'est la solution miracle, car il est difficile pour les industriels de mettre en adéquation les contenus de la formation avec les demandes de celle-ci. Puisque, dès le départ, un industriel n'est pas capable de définir précisément ses besoins de compétences et de vérifier que le candidat les possède bien. Pour répondre à cette problématique, les industriels doivent donc davantage investir dans la formation des salariés présents dans leur société, et même élargir leurs recrutements aux personnes éloignées de l'emploi qui représentent un gisement inexploités. Tout en prenant en compte l'anticipation et l'accompagnement des transitions professionnelles.

Mais le concept d'une formation tout au long de la vie rend difficile son application. Puisque d'un côté, nous avons une formation diplômante qui dépend de l'Etat et, de l'autre une formation professionnelle continue qui elle dépend des partenaires sociaux et des branches auxquelles appartiennent ces industries. On voit donc apparaître un manque d'imbrication entre la formation initiale et continue, ce qui rend in fine le concept d'une formation tout au long de la vie difficile. Sachant qu'en plus, aujourd'hui en France, nous donnons plus de crédibilité à la formation initiale des jeunes qu'à la formation continue professionnelle. En effet, au départ, on ne voyait la formation continue pour les adultes que comme une formation initiale (acquisition de savoirs de base, remise à niveau, ...), et non un moyen permettant à tous les salariés de progresser dans leur vie professionnelle.

Dans certaines industries, de nombreux salariés n'ont guère vu leurs compétences, irriguées par les innovations technologiques en œuvre. Notre système consistait à penser que l'industrie ne pouvait être portée qu'avec des ingénieurs et des cadres de haut niveau. Et ce sont, généralement, ces mêmes personnes qui avaient accès plus facilement à la formation continue. On leur accordait plus d'importance, du fait des gains de productivité qu'ils pouvaient attendre d'une formation. Ils ont une capacité d'apprentissage plus adaptée au cadre formel des formations continues. Il est donc logique, que les industriels se concentrent sur ces personnes plus diplômées ou occupant les postes les plus qualifiés. Mais aujourd'hui, nous nous rendons compte, qu'il ne suffit de se réduire à ce petit groupe, mais de bien regrouper tous les acteurs afin d'avoir des compétences collectives produisant ainsi des externalités positives sur l'économie.

Avec le changement permanent de l'économie, de l'organisation des entreprises et des technologies, nous pouvons constater l'effondrement de certain secteur, mais aussi l'émergence de nouvelles activités. Il est donc primordial de faciliter les reconversions des salariés grâce à des passerelles métiers. Permettant ainsi à des salariés d'un secteur d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer dans un autre secteur. C'est un outil apprécié pour les entreprises. Celle-ci gagne du temps pour trouver une main d'œuvre rapidement opérationnelle. Puisque ces passerelles s'appuient sur des métiers au socle de compétences techniques similaire.

De plus, pour répondre à ces problématiques, certaines entreprises mettent en place un processus des gestions prévisionnelles des emplois et des compétences (GPEC), permettant ainsi d'adapter leur stratégie en termes d'emploi et d'anticiper leur plan de formation, dans



les besoins de travail et la formation des salariés concernés. La formation devient ainsi une sécurisation pour des parcours professionnels

La formation des salariés tout au long de la vie devient donc une réalité, quel que soit leur niveau de qualification. Même si les niveaux d'accès sont encore inégalitaires, empêchant ainsi la compétence de l'ensemble du collectif de travail, la formation continue joue pleinement son effet. Il faut que les entreprises arrêtent de penser que la formation est une dépense mais bien un investissement dans leur capital humain. De plus, ces dispositifs sont trop souvent dédiés à l'adaptation du salarié à son poste de travail ou encore au respect des règles de sécurité, c'est-à-dire que les salariés de la production par exemple, ont accès certes à des formations mais principalement que des formations techniques (CACES, Electricité, ...). Pour répondre à ces besoins, certaines entreprises ont mis en place des programmes visant à accroître de façon continue les compétences et l'employabilité de leurs salariés. Afin que tous ces opérateurs puissent être capables d'alterner des phases de travail manuel, à la chaîne, et des phases plus en amont de la fabrication. Malgré la robotisation et la numérisation des entreprises industrielles, il est important de souligner que l'usage du numérique ne doit pas se faire au détriment du développement des compétences techniques. Car les savoir-faire « anciens » restent d'actualité. La formation professionnelle est donc un véritable investissement d'avenir et de performance, pour des salariés plus efficaces et productifs, mais aussi plus épanouis et disponibles pour progresser. Surtout qu'en plus avec l'ère numérique il est devenu de plus en plus facile d'accéder à une formation professionnelle comme nous avons pu le montrer précédemment.



Conclusion

Ce stage de 6 mois au sein de Mars Petcare and Food a représenté pour moi une transition idéale entre ma formation *Travail et Emploi* à l'Université du Maine et mon entrée dans le monde professionnel.

Déjà enrichie avec un 1^{er} stage de 3 mois, ce deuxième stage a été l'occasion parfaite de continuer ma formation dans un milieu professionnel, et de pratiquer et consolider mes connaissances théoriques apprises les 5 dernières années.

La richesse de ce stage se situait pour moi à plusieurs niveaux. Les missions de stage sur lesquelles j'ai travaillé ont toutes été source de challenge et de progression pour moi, de plus leur diversité et intérêt m'ont permis de vivre un stage passionnant pendant les 6 mois.

De plus le cadre de travail et la mentalité Marsienne correspondent complètement à mes valeurs et personnalité, et m'ont ainsi permis de pleinement m'épanouir durant ce stage. J'ai pu profiter de cet esprit bienveillant pour engager un maximum de personnes dans mes missions, et m'enrichir de leur savoir et expérience.

Ce stage m'a également permis de continuer mon aventure Marsienne mais cette fois-ci, en tant qu'intérimaire pour le remplacement de ma Responsable ; et ce principalement grâce à son soutien sans faille.



Bibliographie

Groupe mars

<http://www.mars.com/france/fr/>

Les dix dernières tendances en matière de formation – Yasmine Belho

<http://www.tissot-formation.fr/les-dix-dernieres-tendances-en-matiere-de-formation/>

La formation des salariés : principe généraux – Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

<http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-professionnelle-des-salaries/article/la-formation-des-salaries-principes-generaux>

Mutations industrielles et évolutions des compétences – Les synthèses de la Fabrique Numéro 5 Avril 2016

La formation professionnelle continue – Claude Dubar

Formation professionnelle et industrie – Thibaut Bidet-Mayer et Louisa Toubal

