

# Conseils et techniques de formation polyvalente pour attirer, développer et fidéliser des travailleurs de valeur



# Table des matières

Introduction	3
La valeur de la formation polyvalente	4
Obstacles fréquents à la réussite de la formation polyvalente	7
Conseils et techniques	9
Ressources pour renforcer votre programme de formation polyvalente	14

# Introduction

---

Les usines de fabrication donnent le meilleur d'elles-mêmes lorsque les employés sont motivés et impliqués dans leur travail. Plus les employés restent longtemps dans une entreprise, plus ils doivent se familiariser avec leur travail et avec les activités et objectifs plus larges de l'entreprise.

Cependant, la rotation du personnel est désormais plus que jamais devenue courante, ce qui oblige les entreprises à consacrer un temps précieux et des ressources pour embaucher et former de nouveaux employés. Les entreprises qui parviennent à retenir leurs employés de qualité subissent moins d'interruptions de la production et arrivent souvent à obtenir des produits de meilleure qualité.

Comment pouvez-vous réussir à embaucher et à fidéliser des employés déterminés à rester plus longtemps ? Et comment pouvez-vous être sûrs qu'une personne soit formée et prête à remplacer un ou une autre employée qui démissionne ou tombe malade ?

La formation polyvalente peut contribuer à la création d'un environnement de travail incomparable offrant un parcours professionnel, une communauté, une sécurité d'emploi, ainsi qu'un sentiment de valeur et de structure. Au lieu de rivaliser uniquement sur le plan de la rémunération, la formation polyvalente peut vous aider à créer un environnement de travail qui vous permettra, à vous et à vos employés, de progresser ensemble sur le long terme.

Ce livre électronique abordera les défis de la création d'un programme de formation polyvalente efficace et partagera des techniques et des bonnes pratiques pouvant vous aider à attirer et à fidéliser les employés, ainsi qu'à améliorer l'efficacité opérationnelle globale de votre organisation.

# La valeur de la formation polyvalente

La formation polyvalente ne sert pas qu'à attirer et fidéliser les employés. Elle peut contribuer à créer un sentiment de communauté et d'accomplissement au sein de votre entreprise et à prévenir l'épuisement professionnel. D'un point de vue opérationnel, un programme solide de formation polyvalente peut vous permettre de disposer en permanence des ressources nécessaires pour maintenir la production, quel que soit le taux de rotation du personnel ou du nombre d'employés en congé maladie.

**Voici un bref aperçu des sept façons dont la formation polyvalente peut aider votre organisation.**

## 1. Créer une opportunité de croissance

Les employés qui estiment n'avoir aucun avenir au sein de leur entreprise sont plus susceptibles de démissionner après quelques mois de travail. Un ou une employée ne voyant aucune possibilité d'évolution au sein de leur entreprise a peu d'intérêt à rester. Qu'il s'agisse d'un salaire légèrement plus élevé, d'un déplacement plus court, d'un cadre de travail plus confortable, ou même du simple désir de prendre une journée de congé avec des amis, en sachant qu'un autre travail est juste au bout de la rue, est une raison suffisante pour quitter le navire. Cependant, en formant vos employés à d'autres tâches et en leur donnant davantage de responsabilités, vous faites preuve de votre confiance et de votre volonté d'investir dans leur avenir au sein de l'entreprise.

Les employés sont plus susceptibles de rester s'ils pensent qu'ils recevront une formation qui leur permettra de faire progresser leur carrière et d'obtenir des résultats prévisibles en matière de rémunération.

## 2. Rendre possible la rémunération des compétences

En plus de récompenser les employés pour leur ancienneté au sein de votre entreprise, vous pouvez leur offrir une formation polyvalente qui leur permettra d'acquérir des compétences et des responsabilités supplémentaires, pouvant être liées à des augmentations de salaire.

Chaque nouveau niveau de formation offre l'opportunité de documenter et de récompenser leur évolution. Cela permet également de lever toute confusion sur les modèles de rémunération. Il n'est pas rare que des employés qui travaillent dans une entreprise depuis des années, mais qui occupent toujours des postes au bas de l'échelle, soient mieux rémunérés que les employés moins anciens acceptant facilement de nouvelles responsabilités plus avancées. En incitant financièrement l'acquisition de nouvelles compétences, vous pouvez développer une base d'employés capables de travailler n'importe où sur la ligne de production en cas de nécessité.

### 3. Créer une communauté et des relations avec les autres

Lors de la formation polyvalente, vos employés ont la possibilité de rencontrer de nouvelles personnes, nouer de nouvelles relations et de vivre de nouvelles expériences. Des liens plus étroits et des relations plus fortes avec les autres leur donneront envie de rester dans les moments difficiles et, espérons-le, de se rassembler pour aider l'ensemble de l'équipe à réussir.

La formation supplémentaire leur permet également de comprendre comment leur travail s'intègre et contribue

à la réussite globale de votre organisation. Les employés peuvent avoir une carrière au lieu d'un emploi.

Les jeunes de la génération Y sont particulièrement susceptibles de se tourner vers et de conserver des emplois où ils y perçoivent de la valeur, une intégration et un avenir. Ils aiment voir comment leurs tâches s'intègrent dans l'objectif global et la fonction générale de l'entreprise. Ils veulent également avoir la possibilité d'apprendre et d'évoluer vers d'autres emplois. Ils préfèrent avoir un coach plutôt qu'un patron, et une carrière plutôt qu'un emploi.

**Des liens plus étroits** et des relations plus fortes avec les autres les incitera à rester



## 4. Améliorer la productivité en réduisant les interruptions

---

La formation polyvalente aide les employés à comprendre l'impact de leurs tâches sur les autres et les objectifs de production. Avoir une perspective d'ensemble leur permet de comprendre l'importance de la qualité de leur travail. Leur mission devient plus qu'une simple tâche individuelle lorsqu'ils comprennent les répercussions de leurs performances. De plus, en formant les employés à travailler dans d'autres services ou d'autres lignes de production, vous disposez toujours d'une ressource en interne pour remplacer les employés lorsqu'ils tombent malades, prennent des vacances ou démissionnent de façon inattendue. La formation polyvalente permet aux employeurs, par exemple, d'avoir quelqu'un qui travaille au sein du service de l'assainissement pouvant passer rapidement à la production.

## 5. Simplifier la planification des ressources

---

Avec une liste complète d'employés ayant une formation polyvalente dans plusieurs domaines, il est plus facile de planifier la production en fonction des périodes de forte activité de l'année, des vacances des employés et des arrêts maladies. La plupart des programmes de formation polyvalente efficaces comprennent une liste des formations que chaque employé et employée a reçues. Par conséquent, il est plus facile de voir si quelqu'un a reçu une formation polyvalente pour couvrir un domaine susceptible de nécessiter des ressources supplémentaires ou de planifier à l'avance pour couvrir des vacances ou des congés de maternité.

## 6. Une meilleure documentation

---

Les entreprises ayant mis en place des programmes de formation polyvalente documenteront les cas où les employés ont suivi une formation supplémentaire. La technologie peut également permettre de suivre les formations polyvalentes en cours, en aidant ainsi les employeurs à voir qui est sur le point de maîtriser de nouvelles tâches et d'occuper de nouveaux postes. Cette approche leur permet d'identifier rapidement des remplaçants lorsqu'un ou une autre employée n'est pas en mesure de travailler à son poste. Elle permet d'évaluer et de récompenser les employés qui ont fait le nécessaire pour suivre une formation supplémentaire. Elle prépare également les employés à travailler dans d'autres services ou lignes de production lorsque cela est nécessaire.

## 7. Une plus grande fidélisation des employés

---

Tous les avantages et bénéfices ci-dessus vous aideront en fin de compte à attirer et à fidéliser des employés à long terme. Les opportunités d'évolution de carrière, un sentiment de valeur et de relations personnelles, une rémunération liée aux compétences, des horaires prévisibles et des environnements de travail plus sûrs sont autant d'éléments que vous pouvez créer pour différencier votre entreprise des autres fabricants.

Les opportunités **d'évolution de carrière**, un **sentiment de valeur et de relations personnelles**, une **rémunération liée aux compétences**, des **horaires prévisibles** et des **environnements de travail plus sûrs** sont autant d'éléments que vous pouvez créer pour différencier votre entreprise des autres fabricants.

# Obstacles fréquents à la réussite de la formation polyvalente

Les fabricants qui essayent de créer des programmes de formation polyvalente efficaces se heurtent généralement à trois obstacles principaux : un manque de structure, de temps et de documentation. De nombreuses entreprises demandent à leurs nouveaux employés de suivre un ou une employée plus expérimentée pendant une courte période et considèrent cela par erreur comme une formation polyvalente. Mais c'est bien plus que cela.

Une structure est nécessaire pour s'assurer que la personne qui dispense la formation respecte les politiques et procédures de l'entreprise. La formation a-t-elle été correctement vérifiée et documentée ? Est-ce efficace et intéressant ?

De nombreuses organisations négligent les éléments fondamentaux d'une véritable formation polyvalente, tels que l'établissement de ce qui « qualifie » un ou une employée pour effectuer un certain travail, la fréquence à laquelle les qualifications doivent être mises à jour et de quelle manière.

Une véritable formation polyvalente va au-delà de la démonstration d'une compétence particulière. Elle comprend une série de leçons progressivement plus difficiles avec la confirmation que les employés comprennent et sont capables d'effectuer le travail

avant de passer au niveau d'instruction supérieur. La validation de la compétence est essentielle, tout comme la documentation de cette validation. Ces progressions successives de compétences doivent être traitées comme n'importe quel autre cours de formation, avec un programme d'études contrôlé de manière centralisée et des plans de gouvernance en place pour s'assurer que le contenu reste à jour.

Pourtant, la formation perd souvent de sa cohérence et peut varier en fonction des formateurs. Parfois, les formateurs sont sélectionnés pour leur compétences ou leurs performances passées. Mais tous les travailleurs compétents ne sont pas armés pour être instructeurs. De plus, qui est responsable du déploiement et de la gestion des formations polyvalentes, la direction de l'usine ou les RH ?



Vous devez également être en mesure de déterminer si la bonne personne a été sélectionnée pour recevoir la formation. Existe-t-il des directives pour déterminer qui est ou n'est pas éligible ? Il est également difficile de s'assurer que le bon poste a été sélectionné pour être inclus dans une initiative de formation polyvalente.

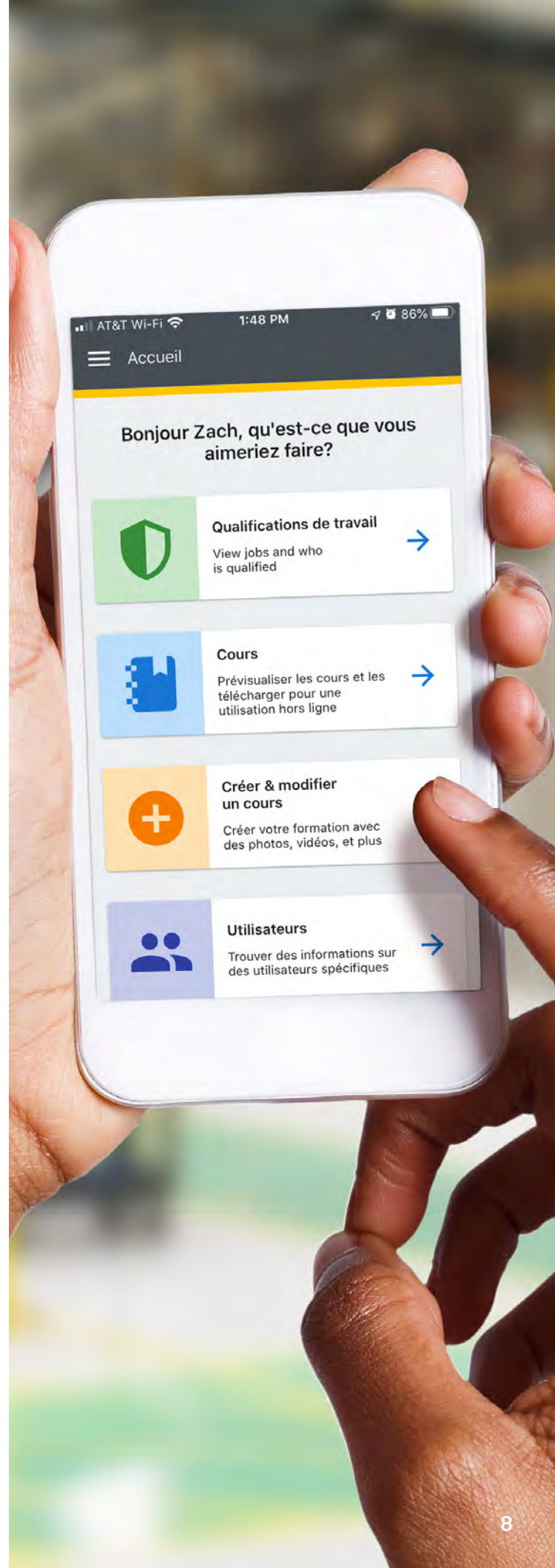
Ce rôle est-il suffisamment important pour les objectifs et priorités de votre entreprise ?

Ensuite, il y a la question du temps nécessaire pour élaborer et dispenser la formation. Les RH sont occupées à recruter à plein temps. Les responsables sont occupés à maintenir la production en activité. Ainsi, qui dispose du temps et de l'expertise nécessaires pour développer des programmes de formation polyvalente qui enseignent les compétences conformément à la politique de l'entreprise, en répondant aux normes de sécurité réglementaires et bénéficiant du soutien de la direction ?

De plus, comme les talents se font rares, qui a le temps de faire sortir les travailleurs de la chaîne pour qu'ils reçoivent une formation supplémentaire ?

Enfin, il y a le problème de la documentation. Après tout, à quoi sert la formation polyvalente si les résultats ne sont pas accessibles ? Le programme doit disposer d'un système de suivi et de rapport intégré sans faille dès le départ. Il est essentiel de maintenir une visibilité instantanée sur les progrès de tous les employés à mesure que chacun et chacune acquièrent de nouvelles compétences. L'époque où une feuille de calcul Excel pouvait suffire comme matrice des compétences pour savoir qui est qualifié pour effectuer quels travaux est révolue. La technologie peut être votre amie ici, mais elle doit être conviviale et utile en mode en ligne et hors ligne.

La section suivante abordera ces défis et fournira des recommandations pour vous aider à créer un programme de formation polyvalente efficace.





# Conseils et techniques

## Soyez intentionnels : identifiez les bons emplois et la bonne façon de les exercer

Une formation polyvalente efficace commence par les fondamentaux de l'identification des bons emplois et de la bonne façon de les exercer. Cela signifie qu'il faut identifier les fonctions ou les équipements dont vous aurez le plus besoin, que la demande soit due à des activités saisonnières ou à la nécessité d'aligner la production sur des objectifs spécifiques de l'entreprise.

Identifiez les tâches pouvant arrêter votre production si personne n'est présent pour les remplir. C'est là que vous devriez être intentionnels concernant vos efforts de formation polyvalente, ce qui vous aidera à être plus productifs à long terme. N'oubliez pas que votre objectif doit aller au-delà de la formation à proprement dit. Il doit s'agir de mettre au point le bon type de formation qui permet d'atteindre les objectifs de votre entreprise.

Incluez également des pistes de développement du leadership. Presque tous les employés sont motivés par l'acquisition de nouvelles compétences. Et certains peuvent souhaiter une voie vers le leadership. Assurez-vous de fournir ce chemin ou vous risquez de perdre un énorme potentiel. Votre formation doit être suffisamment flexible pour répondre à l'évolution des demandes, des critères et des situations. Considérez la fréquence à laquelle les réglementations changent pour répondre à de nouveaux défis tels que la pandémie. Et observez le dynamisme de la main-d'œuvre définie par les différentes caractéristiques démographiques et attitudes des employés. Votre formation sera-t-elle toujours pertinente et efficace dans un an ? Bien qu'il puisse être impossible de prédire l'avenir, il est possible de mettre au point une formation qui puisse facilement être mise à jour et diffusée.

Les compétences interpersonnelles d'un ou d'une leader efficace n'apparaissent pas automatiquement après qu'une personne est promue chef d'équipe, mais elles peuvent être développées avec une formation adéquate.

À partir de là, identifiez et documentez la bonne façon d'effectuer votre travail. Il n'est pas rare que plusieurs travailleurs aient des idées et des pratiques différentes sur la meilleure façon d'effectuer leur travail. Par conséquent, vous pouvez demander à un ou une employée de former un ou une collègue en se basant sur ses expériences passées plutôt que sur l'approche approuvée par l'entreprise. Commencez par les bons emplois et créez des descriptions de poste ou des procédures opérationnelles standard qui garantissent que tous les employés apprennent de la bonne manière.



## CONSEIL DE PRO

**Ne faites pas cavalier seul.** La première étape de la mise en place d'un programme de formation polyvalente consiste à inviter tous les départements à l'initiative. Cela permet également de garantir l'adhésion et l'intérêt des résultats dans l'ensemble de l'organisation. Enfin, n'ayez pas peur de demander de l'aide en dehors de votre entreprise. Souvent, le regard d'une personne extérieure, qu'il s'agisse de pairs professionnels ou de consultants expérimentés, peut transformer un bon plan en un excellent.

## Créer et documenter un processus de sélection des personnes à former

---

Identifier les bonnes personnes à former n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît. C'est bien plus que de simples recommandations de superviseurs. Rien dans ce processus ne peut être subjectif. Les employés pourraient vous accuser de favoritisme ou de discrimination. Certains fabricants doivent également justifier la formation et le développement auprès des syndicats. Il y a aussi la question de réussir à trouver la personne qui convient vraiment à l'emploi.

C'est pourquoi vous devez être intentionnels dans votre processus de sélection et vous associer aux RH pour élaborer des règles et des lignes directrices en matière de formation polyvalente, et les appliquer

de manière égale à tous et toutes. Il peut s'agir d'un historique de respect des délais, de contrôles qualité réussis ou des problèmes liés à un manque de discipline. Cette approche est un autre exemple d'application de structure à votre programme de formation polyvalente.

La formation polyvalente peut également servir à inciter les employés à atteindre les objectifs et les exigences définis dans votre document. La même approche doit également s'appliquer au processus de sélection des formateurs.

En travaillant avec les RH pour développer ces exigences, vous pouvez apprendre et soutenir leur point de vue sur les personnes et sur les processus de gestion du travail.



## Former les formateurs

Même les meilleurs travailleurs qui suivent toutes les procédures et ne prennent pas de raccourcis peuvent ne pas être les meilleurs formateurs. Cependant, avec une approche cohérente et structurée, vous pouvez transformer des travailleurs compétents en formateurs et formatrices compétents.

La meilleure façon d'éviter que les formateurs n'improvisent ou n'enseignent des raccourcis non approuvés est de leur donner les outils nécessaires pour démontrer la bonne façon d'exercer l'emploi. Vous pouvez également fournir des exemples de questions pour vous assurer que la personne qu'ils forment comprend bien les instructions.

Donnez-leur un ensemble établi de cours, d'outils et de scripts pour former leurs collègues. Ensuite, notez-les et évaluez leurs performances.



## CONSEIL DE PRO

Exploitez la technologie mobile pour créer une formation spécifique à une tâche. Une application facile à utiliser, comme Alchemy Playbook, combinée à l'appareil photo intégré de n'importe quel smartphone ou tablette, vous permet :

- D'enregistrer correctement les travailleurs qualifiés effectuant des tâches correctement.
- d'ajouter des instructions textuelles et des questionnaires à la vidéo ou aux photos pour les transformer en cours de formation.
- De dispenser une formation polyvalente à d'autres employés en suivant le cours sur le lieu même où ils effectueront le travail.



## Communiquer clairement et définir les attentes

L'un des principaux avantages de la formation polyvalente est d'aider les employés à comprendre la situation dans son ensemble. Une personne effectuant la même tâche tous les jours ne comprend probablement pas comment ses efforts contribuent aux objectifs globaux de production. La formation polyvalente permet d'exécuter d'autres fonctions et d'interagir avec d'autres membres de l'équipe. Plus ils suivent une formation transversale, plus ils comprennent « pourquoi » ils travaillent et se forment.

En collaborant avec les RH pour élaborer vos exigences et vos procédures en matière de formation polyvalente, les responsables comprennent aussi clairement comment définir les attentes et évaluer les performances des employés. Une meilleure formation polyvalente plus importante signifie davantage de compétences, ce qui peut également se refléter dans les primes et les augmentations de salaire des employés.

En communiquant « pourquoi » vous mettez en place une formation polyvalente, vous éliminez le risque de malentendus sur la ligne de production. Par exemple, si un ou une employée voit quelqu'un d'autre être formé à son poste, il ou elle pourrait penser à tort qu'on va la ou le remplacer. Faites-leur plutôt savoir que la formation polyvalente est destinée à fournir davantage de ressources en cas de besoin.

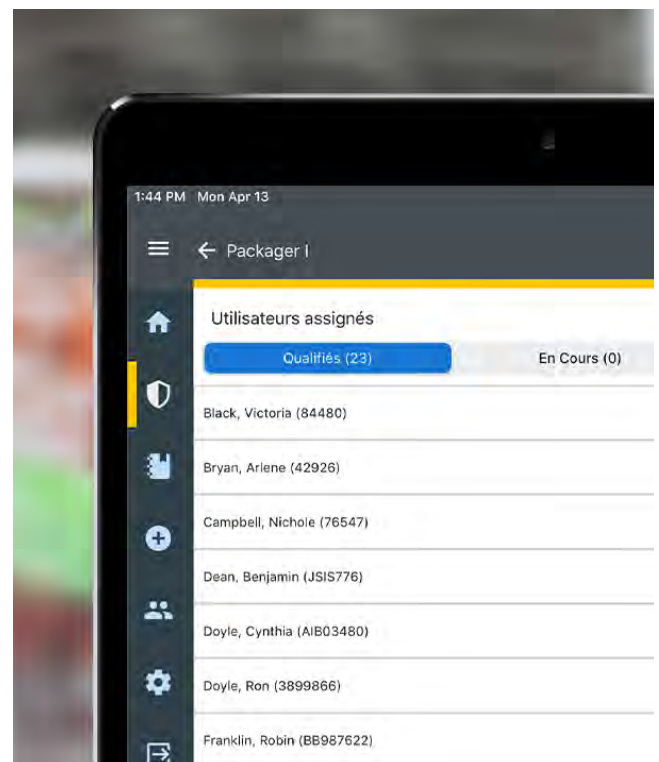
En fin de compte, toutes ces informations doivent être communiquées par la direction de l'usine ou la direction générale de votre établissement. Lorsque l'information provient de la direction, les employés peuvent mieux comprendre l'importance de votre initiative de formation polyvalente dans le cadre des objectifs de l'entreprise.

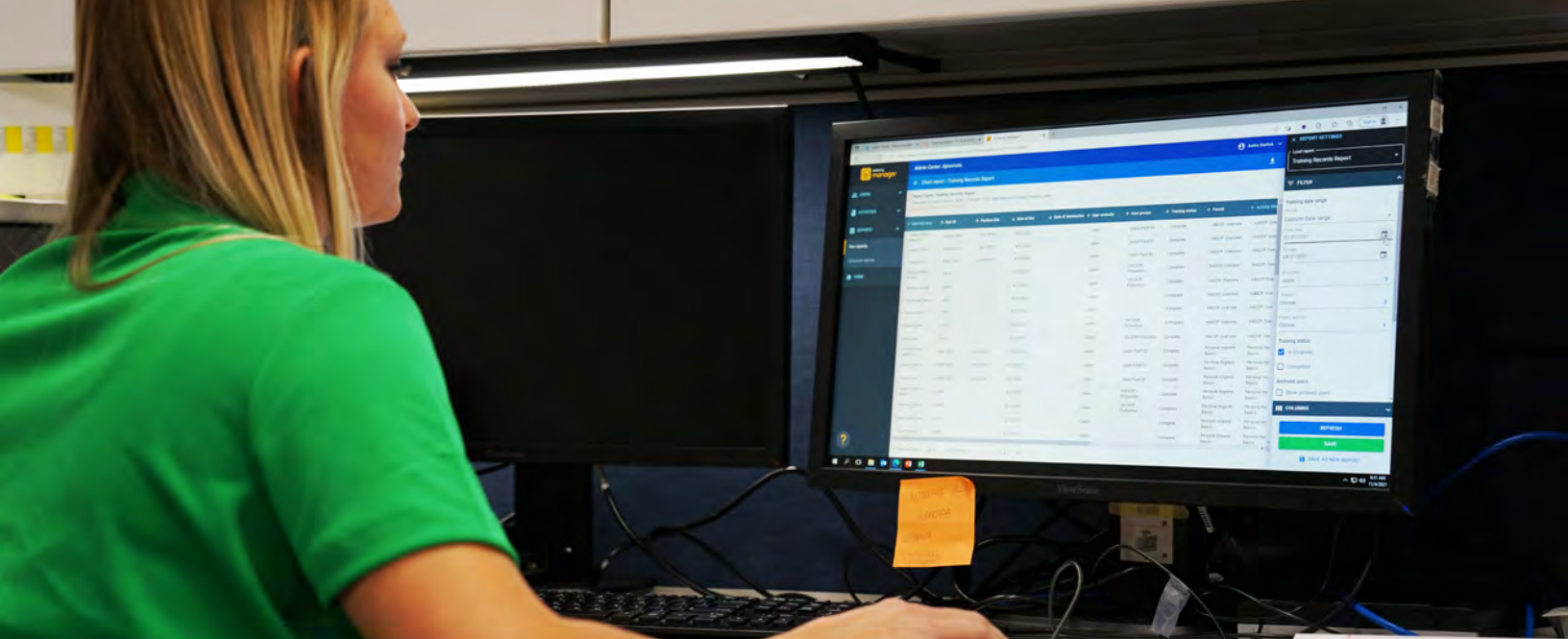


## CONSEIL DE PRO

Utilisez une plate-forme de formation polyvalente qui intègre les qualifications dans son système.

- Les employés peuvent clairement voir ce qu'ils doivent accomplir pour être qualifiés pour un poste ou une tâche.
- Les dirigeants peuvent voir les employés qui sont en train de suivre une formation polyvalente spécifique.
- Les critères de qualification peuvent être une combinaison de cours, d'observations et d'approbation documentée du ou de la supérieure.
- Définissez si une qualification expire et quand, et envoyez des notifications automatiques en cas de date d'expiration imminente.





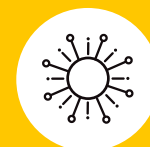
## Surveiller et documenter pour réussir

Tout au long du processus, surveillez et documentez les réussites de votre programme, notamment les employés ayant été formés et l'efficacité de vos formateurs et formatrices.

Documenter les jalons et les retours d'information. Assurez-vous également que tout le monde reçoive un crédit pour avoir suivi avec succès sa formation.

Les RH disposeront d'un registre clair des personnes ayant suivi la formation, ce qui leur permettra de bénéficier de récompenses, de promotions ou d'augmentations de salaire potentielles.

Demandez également aux employés de vous faire part de leurs commentaires sur la clarté et l'efficacité de votre programme, afin d'améliorer continuellement la formation.



## CONSEIL DE PRO

Intégrez la formation polyvalente à l'ensemble de votre stratégie de formation. L'intégration, la formation à la sécurité, la formation réglementaire et le développement des compétences sont toutes des formations importantes. Veillez à ce que toutes les formations reçoivent la même importance, en les regroupant toutes sur une seule plateforme centralisée. La technologie mobile est essentielle pour la formation polyvalente sur le lieu de travail. Cependant, elle doit se connecter parfaitement à vos systèmes LMS et RH centraux. Il peut s'agir d'une plate-forme totalement intégrée ou de fournisseurs distincts, à condition qu'ils soient compatibles entre eux.

## Définir et surveiller les délais

La formation ne doit jamais être un processus sans fin. Définissez les échéances pour savoir quand les programmes de formation polyvalente doivent prendre fin. Vérifiez auprès des responsables d'usine et des RH quels employés ont suivi la formation et leur niveau de compétence. Ce sera le bon moment pour recueillir tous les commentaires finaux de toutes les personnes concernées : responsables, RH et employés. Et utilisez ces informations pour rendre le prochain cycle de formation plus efficace.

# Ressources pour renforcer votre plateforme de formation polyvalente

La prochaine fois que vous serez stressés par vos problèmes de personnel, prenez le temps de regarder les talents et les ressources qui se trouvent devant vous. Valorisez-vous vos employés actuels ? Sont-ils sur le point de partir, ne serait-ce que pour un salaire légèrement supérieur ? Avez-vous créé un environnement de travail positif et stimulant dont ils parleront à leurs amis ?

Une formation polyvalente réussie constitue la base d'un système de fabrication qui produit de meilleurs produits et assure une meilleure productivité. Le temps et les efforts que vous y consacrez, ainsi que les investissements que vous y apportez, seront rentables à long terme. Intertek Alchemy est là pour vous aider.

Pour compléter les outils dont vous aurez besoin, utilisez **Alchemy Playbook**, une application mobile qui transforme n'importe quel smartphone ou tablette en votre meilleure ressource de formation polyvalente. Avec Alchemy Playbook, vous pouvez :

- Prendre des photos et des vidéos des travailleurs en train d'accomplir leurs tâches et les transformer en cours de formation sur le lieu de travail (OTJ).

- Former vos employés à de nouvelles compétences grâce aux cours adaptés à chaque tâche, dispensés sur le lieu de travail.
- Définir des critères de qualification pour des emplois spécifiques, et savoir en un instant qui est qualifié pour effectuer chaque tâche.
- Identifier de manière proactive les postes qui requièrent des compétences plus approfondies et suivre les progrès des employés qui travaillent pour obtenir ces qualifications.
- Intégrer tous les travaux OJT et de formation polyvalente à votre système central de gestion de l'apprentissage et aux dossiers de formation de conformité.



L'**Alchemy Playbook** a été spécialement conçu pour les besoins des installations de fabrication très sollicitées. La plupart des fonctions du Playbook sont entièrement fonctionnelles même lorsqu'aucun réseau WiFi n'est disponible. Lorsque la connexion est rétablie, les données des nouvelles activités sont synchronisées avec votre plateforme centrale de rapports.

Playbook est particulièrement efficace lorsqu'elle est utilisée avec la plateforme de formation phare d'**Alchemy Enterprise**, qui inclut :

- Des centaines de cours de formation personnalisables,
- Des formations d'apprentissage en ligne et des formations interactives collectives,
- Des outils de coaching et de renforcement qui valident ou corrigent les comportements sur le terrain,
- Des rapports détaillés et une gestion automatisée des dossiers pour faciliter la mise en conformité.



**Contactez-nous pour planifier un rendez-vous avec l'un de nos consultants en formation afin de lancer une initiative de formation polyvalente ou d'améliorer votre programme existant.**

**(866) 463-5117 | [ContactUs@IntertekAlchemy.com](mailto:ContactUs@IntertekAlchemy.com)**