

Michelin : réduire le temps de formation pour développer les compétences

Former mieux et en moins de temps. C'est le pari que s'est lancé Michelin avec son dispositif *Time to competence*. Le fabricant de pneumatiques français a souhaité travailler sur une stratégie nouvelle pour réorienter sa politique de formation et la rendre plus efficace – et moins coûteuse.

Michelin, multinationale française cotée au Cac 40, a construit une offre de formation en interne permettant le développement des compétences de manière évolutive. L'objectif : répondre au défi de l'adaptabilité de ses compétences tout en optimisant l'investissement qualitatif et quantitatif de la formation. *"Le dispositif a été mis en place afin d'amener les employés le plus vite possible au très bon niveau de compétence dont ils ont besoin. Et cela dans leur propre intérêt, mais aussi dans celui de Michelin"*, explique Dominique Tisser, directeur formation et développement au sein du groupe.

Identifier les compétences indispensables

Pour ce faire, l'initiative s'est déployée autour de trois piliers rattachés aux métiers disposant d'écoles dédiées en interne : le campus formation, le tutorat et le *self learning* (autoformation). *"Grâce à Time to competence, nous avons pu diviser par 2,5 le temps de formation de nos collaborateurs. Au total, 400 000 heures ont été identifiées par nos équipes."* Avant de se lancer dans le chantier, les



Le siège du groupe Michelin à Clermont-Ferrand

équipes formation de l'entreprise clermontoise ont eu à cœur de sélectionner minutieusement les compétences véritablement nécessaires selon les métiers exercés chez Michelin. Elles ont alors planché au sein d'ateliers sur les descriptifs des emplois afin d'identifier les besoins pour renforcer le dispositif de validation et de qualification. Les salariés pourront donc bénéficier d'une formation ramassée dans le temps car très stratégique et répondant à un besoin propre de montée en compétence spécifique.

Campus formation

Au sein de l'entreprise a été déployé un "campus RDI" (recherche, développement et industrialisation), réunissant des écoles métiers. La

construction d'un bâtiment dédié, qui réunira 1 600 personnes et 350 métiers, a débuté à Ladoux, près de Clermont-Ferrand, en décembre dernier, et il sera achevé en 2018. D'ores et déjà, chercheurs et techniciens peuvent compléter au sein du campus RDI leur cursus académique en étant encadrés par des "moniteurs métier". Les sessions de formation sont composées de cours, de travaux pratiques et de travaux dirigés. Un apprentissage qui s'inscrit dans une "logique de création", ancrée dans les situations de travail. Dès lors, les salariés ont la possibilité de reproduire les gestes qu'ils ont besoin de maîtriser tout en se formant sur de nouvelles machines et autres technologies innovantes mises à disposition par l'entreprise.

Tutorat

De la même manière, les experts formation du groupe ont travaillé au développement du tutorat pour encadrer les collaborateurs. Près de 5 000 tuteurs ont été sélectionnés pour guider les salariés dans la maîtrise des savoir-faire. Ce modèle de transmission des compétences concerne principalement les

tion des salariés une base de données stratégiques en libre accès. Les apprenants peuvent y trouver des réponses à des questions techniques précises, mais ont également la possibilité de pratiquer, grâce à l'existence d'outils de simulation et de découverte. Une solution qui contribue à renforcer le "mobile learning", toujours dans un souci de rationalisation du temps et des coûts. *"Un glissement s'opère du présentiel au e-learning pour plus de souplesse et d'adaptation des séquences aux besoins de formation, particulièrement pour les nouveaux arrivants"*, reprend le directeur formation.

Trophée du capital humain

En associant les équipes de formation et les managers de l'entreprise, Michelin est parvenu à mettre sur pied un dispositif structurant l'apprentissage des collaborateurs d'une manière optimisée. C'est au regard de la qualité des programmes et de la rationalisation du temps et des coûts que le groupe se pose aujourd'hui en

“

Un apprentissage qui s'inscrit dans une logique de création, ancrée dans les situations de travail

”

exemple dans le monde des ressources humaines. Si bien qu'il a été retenu par le cabinet Michael Page pour le Trophée du capital humain 2014, dans la catégorie "Entreprise apprenante". Le 26 juin dernier, Michelin a été désigné lauréat par le jury parmi une liste de cinq finalistes, dont L'Oréal, Sanofi ou encore Atos. *"Ils ont mis en place une formidable initiative de montée en compétences via de nouvelles façons d'apprendre. Partager ce type de « best practice » est tout l'enjeu du Trophée qui permet de réaffirmer*

l'importance de l'investissement dans le capital humain pour développer la valeur de l'entreprise", déclarait Pierre-Emmanuel Dupil, directeur général de Michael Page.

Un dispositif mal connu

Si le dispositif *Time to competence* est encore à sa genèse et s'installe petit à petit dans l'entreprise, il semblerait que l'information ait du mal à passer au sein des instances représentatives du personnel. *"Ce n'est pas un sujet sur lequel on communique en intra. Nous n'avons pas eu d'informations via le site intranet et la question n'a pas non plus été abordée en comité d'entreprise"*, note Patrick Bovolenta, délégué syndical central CFDT chez Michelin. *"Des réflexions ont été conduites très récemment sur le sujet dans le cadre de la négociation temps de travail, la direction affichant la volonté de réduire le temps du parcours en formation pour développer les compétences, mais nous n'avons pas eu plus d'informations sur le dispositif."*

"Autonomiser" plus

L'entreprise compte aujourd'hui 111 200 salariés répartis sur des sites implantés à travers 60 pays. *"Nous sommes chez Michelin dans une bonne dynamique de formation du personnel. On constate d'ailleurs une prise de conscience depuis quelques années, qui a conduit à des axes stratégiques favorisant l'accès aux formations à tout type de salarié"*, constate Patrick Bovolenta.

En moyenne, ce sont 76 heures de formation qui sont délivrées par salarié, ce qui place le groupe comme l'un des principaux investisseurs du Cac 40 en la matière. *"Cela s'explique notamment par le déficit de cursus permettant d'acquérir des compétences dans le domaine du pneu"*, confie Dominique Tisser. Si Michelin fait figure de bon élève de la formation, il semble se faire rattraper par sa culture d'entreprise liée à son histoire familiale : *"La direction a souvent tendance à mater les collaborateurs, ce qui peut poser des problèmes dans l'autonomisation des individus. Mais cela est en train de changer, grâce notamment à la politique de formation"*, conclut le représentant de la CFDT.

■ Célia Coste