

Zoom Entreprises

EDITO

L'enjeu du management des compétences dans l'entreprise ...

Hier axé principalement sur la mise en place du plan annuel de formation par le service des ressources humaines, le management des compétences constitue aujourd'hui une composante essentielle de la performance de l'entreprise.

Le développement de cette mission transversale à tous les services de l'entreprise se traduit par un co-management des compétences. Nos actions de conseil et de formation témoignent de cette tendance, par exemple :

- Développement des compétences de l'encadrement intermédiaire, notamment sur le registre de l'animation des compétences au poste, améliorant la performance et l'autonomie des équipes.
- Développement du tutorat et des outils opérationnels de formation et d'évaluation au poste.
- Mise en place de démarches pédagogiques inter sites, pour échanges d'expériences.
- Développement de systèmes de formation interne aidant l'entreprise à piloter les compétences avec méthode et autonomie.

Serge OUHAYOUN

CQP conducteur de machine au sein des BRSA : Une première, deux expériences multi sites

Coca-Cola Entreprise vient de conduire un CQP de conduite de machine, en tant qu'entreprise pilote pour la branche BRSA (boissons rafraîchissantes sans alcool) ; les deux coordinateurs du projet, **Tiffany Foucault** et **Christophe Cichowlas** appuyés par le directeur industriel **Bernard Bommier** témoignent, après le succès de la première promotion.

Ideo : Quels sont les objectifs de CCE à travers ce CQP ?



CCE : « CCE associe plusieurs objectifs au projet CQP : développement d'une culture métier commune de conduite de machine, augmentation des compétences au poste, accroissement de la performance technique, mais aussi valorisation des salariés obtenant ce CQP ».

Ideo : Quelles étapes-clés ou temps forts retenir de ce projet ?

CCE : « Pour un projet de cette nature, a fortiori multi sites, la communication amont et durant le projet ont été déterminantes pour réussir ; la formation des tuteurs, leur accompagnement sur les sites, et leur rencontre à mi-parcours lors d'un comité de pilotage ont constitué des temps forts de la démarche ; la fin du projet, couronnée par une cérémonie de remise des CQP aux 17 candidats accompagnés de leur tuteur au siège de CCE, a été un moment fédérateur et émouvant pour cette première promotion. A souligner également la contribution de CCE dans l'élaboration des outils de branche (référentiel adapté, questionnaire de connaissances métier) en tant qu'entreprise pilote. »

Pour en savoir plus :

CCE : Madame Tiffany FOUCAULT : tfoucault@cokecce.com
Monsieur Christophe CICHOWLAS : ccichowlas@ge.cokecce.com
IDEO-Consultants : Madame Laurence COLLIN : lcollin@ideo-consultants.fr

Ideo : Les points positifs de la démarche ?

CCE : « La pédagogie active, s'appuyant sur des outils et méthodes animés, ludiques, pratiques, les visites croisées des sites par les candidats et leurs tuteurs. Forte valeur ajoutée du tutorat : implication, soutien des candidats, lien avec le site.

Le pilotage continu du projet sur les sites et au siège, par le biais des coordinateurs et tuteurs de CCE, l'accès aux livrets de suivi de compétences des candidats en ligne sur l'Intranet d'IDEO...

Évolution des comportements des conducteurs de machine dont certains seront tuteurs des candidats de la deuxième promotion ; à ce titre, les premiers candidats sont également très importants pour communiquer et fédérer autour du projet. »

Ideo : Vos recommandations ou points de vigilance ?

CCE : « Une telle démarche est impliquante et doit être bien relayée avec les sites et l'organisme de formation : communication durant le projet, planification, organisation pratique de la formation (déplacements, travaux en atelier...). »



L'Européenne d'Embouteillage (Schweppes / Orangina) s'engage, sur 3 de ses 4 sites industriels, dans un projet CQP de conduite de machine ; le responsable de la formation, **Stéphan Mounier** dresse un bilan intermédiaire du projet.

Ideo : Monsieur Mounier, en quoi le CQP répond-il aux objectifs de L'Européenne d'Embouteillage ?

SM : « Le CQP CM développe la vision commune sur tous les sites, de cultures et historiques différents, du professionnalisme que nous souhaitons développer chez nos conducteurs de machine. En outre, un tel dispositif possède une dimension globale de projet d'entreprise impactant l'ensemble des acteurs ; le CQP constitue donc un très bon levier du développement des compétences métier d'une part, et des pratiques managériales d'autre part.

A souligner également le fait que l'obtention du CQP dépasse la simple reconnaissance de l'entreprise puisqu'il constitue un titre professionnel de branche ».

Ideo : A mi-parcours dans le projet, quels sont vos indicateurs ?

SM : « Le premier signe positif repose sur le fait que ce projet est « visible » : les préparations pédagogiques, les formations tournantes sur les sites, les travaux pratiques en atelier, ou les accompagnements des tuteurs prévus constituent des vecteurs efficaces de promotion et de soutien de la démarche.

Le « maillage multi sites » est sans doute un autre point fort de notre projet : ouverture sur l'extérieur, échanges de pratiques et d'expériences entre conducteurs de machines ou entre tuteurs...

Le recours au tutorat constitue pour l'Européenne d'Embouteillage un bon support de management des compétences, notamment pour mettre en place nos entretiens annuels de développement auprès des collaborateurs. »

Ideo : Vos recommandations, points de vigilance ?

SM : « La communication amont sur les sites est indispensable, car elle permet de présenter le projet, de répondre aux questions des sites, de prendre en compte des attentes particulières et donc de mieux préparer le projet.

Il est également très important de bien préparer « le recrutement » des candidats : transparence dans la présentation du CQP (objectifs, retombées, planning...), engagement et motivation de leur part ».

Ne pas sous-estimer enfin la disponibilité et rigueur nécessaire au pilotage d'un tel projet ».

Pour en savoir plus :

L'Européenne : Monsieur Stéphan Mounier : Stephane.Mounier@oranginagroup.com

IDEO-Consultants : Madame Laurence COLLIN : lcollin@ideo-consultants.fr



Les idées ideo



Le tutorat au service de la formation : zoom sur les conditions de réussite de la mission du tuteur.

- 1. La mission d'un tuteur :** selon le dispositif tutoré, sa mission peut comporter des activités plus ou moins larges comme : l'accueil de nouveaux collaborateurs, la formation au poste, l'évaluation des compétences, l'entretien individuel, l'accompagnement au développement des compétences.
- 2. Les compétences et qualités requises pour être tuteur :** le tuteur idéal aime partager et transmettre son savoir et savoir-faire ; il devra compléter cette vocation par une capacité naturelle à communiquer avec aisance à l'oral et à l'écrit (y compris maîtrise des savoirs de base : écrire, lire, raisonner...) ; il s'appuiera enfin sur des compétences de formateur occasionnel au poste, et mobilisera des techniques et outils d'évaluation des compétences, mobilisant des techniques et outils adaptés, en accord avec les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des compétences.
- 3. Les outils du tuteur :** Pour réaliser sa mission, IDEO préconise :
 - une formation adaptée, comportant la co-construction des outils (grilles d'évaluation des compétences par exemple), l'appropriation de méthodes de communication, de formation, d'évaluation, des mises en situation.
 - la mise en place d'un autodiagnostic des compétences du tuteur.
 - la mise à disposition des outils sur notre Intranet : grilles d'évaluation en ligne, guide du tuteur.
 - le suivi du tuteur lors de séances d'accompagnement sur site, prolongeant ainsi la formation initiale.

