

CYLAD

INSIDER'S PERSPECTIVE

L'intégration des nouvelles recrues dans l'industrie aéronautique-défense, un équilibre délicat entre montée en compétence et montée en cadence

par Marie Decroix, Marion Dewost et Alexandre Binard



Alors que les recrutements se poursuivent massivement pour soutenir la montée en cadence (plus de 25.000 recrutements en 2023, prévisions entre 25.000 et 50.000 embauches pour 2024 selon les sources), **le secteur aéronautique-défense fait aujourd'hui face au défi de la montée en compétence de ses nouveaux arrivants.**

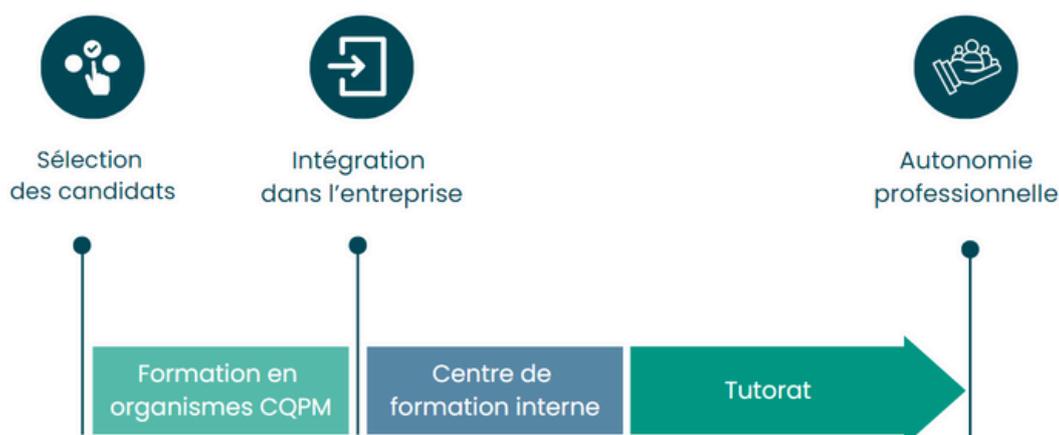
L'épuisement des viviers classiques de recrutement, tels que le CAP ou les bacs professionnels, a poussé le secteur à s'ouvrir à de nouveaux profils, moins expérimentés, par exemple en reconversion professionnelle. **La baisse du niveau des candidats à l'entrée, couplée à un volume élevé de nouveaux arrivants ont mis sous tension l'ensemble du parcours de formation**, entraînant un allongement et une forte variabilité des durées d'apprentissage, ainsi qu'un engorgement des centres de formation.

En parallèle, les équipes de production font face à des objectifs opérationnels de plus en plus ambitieux : **accélérer les rythmes de production tout en maintenant le niveau de qualité.** Ces deux enjeux reposent aujourd'hui sur les mêmes épaules, celles des opérateurs qualifiés qui se retrouvent en première ligne pour transmettre leur savoir et savoir-faire tout en assurant un bon niveau de productivité.

Faut-il privilégier la formation des nouveaux arrivants au risque de ralentir la production ? Ou se focaliser sur les opérations et prendre le risque d'avoir une future population d'opérateurs moins qualifiée ? Comment concilier montée en compétence sans ralentir la montée en cadence dans un contexte où, plus que jamais, le secteur aéronautique-défense est scruté sur la qualité de ses produits ?

Après avoir accompagné plusieurs acteurs de l'industrie dans la résolution de ces problématiques, les équipes CYLAD ont identifié 3 leviers pour répondre à ces défis :

- 1/ Améliorer le niveau des nouveaux entrants
- 2/ Réconcilier le parcours de formation avec les besoins opérationnels
- 3/ Optimiser le transfert de connaissances des opérateurs expérimentés vers les nouveaux arrivants (tutorat)



1/ Améliorer le niveau des nouveaux entrants

En France, le secteur aéronautique recrute principalement par la voie des Certificats de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM). Les candidats sont sélectionnés par des agences d'intérim en étroite collaboration avec les entreprises en demande, et formés en amont dans des centres d'apprentissage partenaires de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) avant d'effectuer un stage de plusieurs semaines dans les équipes de production.

A l'issue de cette formation, seuls 60% des candidats obtiendront un poste : abandon, échec à l'obtention de leur diplôme ou refus des entreprises de les employer à la suite de leur stage en production sont les trois grandes raisons de ce faible taux de conversion.

Pour améliorer celui-ci, nous avons identifié 3 axes :

Maintenir une forte exigence lors de la sélection des candidats

en mettant en place des tests d'habileté en temps limité sur la base d'une gamme de travail réelle, en présence d'un manager de production, avec utilisation d'outils et de matériel de sécurité. Une grille d'évaluation comprenant des critères éliminatoires, notamment des critères de savoir-être et de motivation, permet à l'entreprise de calibrer son exigence et aux recruteurs d'objectiver leurs décisions.

Travailler en coopération avec les organismes de formation CQPM

pour personnaliser les cursus aux besoins opérationnels en détaillant dans des cahiers des charges la liste des opérations à savoir maîtriser en sortie de parcours CQPM pour chaque profil.

Mettre en place des routines avec les organismes de formation CQPM et les agences d'intérim

pour échanger sur le niveau des candidats et identifier les points d'amélioration afin d'initier une boucle d'amélioration continue.

2/ Réconcilier le parcours de formation avec les besoins opérationnels

Une fois le CQPM obtenu et le profil validé par l'entreprise, le candidat entre dans un parcours de formation interne, spécifique au métier qu'il exercera.

Ce parcours de formation doit être au service des besoins opérationnels. Dans un contexte de montée en cadence, les enjeux sont à la simplification, à la maximisation de l'apprentissage hors des équipes de production et à la sécurisation rapide de la maîtrise des compétences clés pour limiter les perturbations opérationnelles à son arrivée sur le poste.

Pour répondre à cet objectif, 3 pistes nous semblent à privilégier :

Rationaliser le catalogue de formations : identifier et retirer les formations devenues obsolètes du fait des changements de techniques ou de normes et clarifier le parcours des formations obligatoires pour chaque profil.

Investir dans des centres de formation internes :

- En créant un environnement représentatif des conditions réelles de production avec des exercices pratiques, des simulations des routines journalières des équipes de production et des cadences de production (par exemple quarts jour / nuit).
- En définissant un niveau exigeant de sortie des centres de formation : une heure de formation passée en centre est une heure de sauvée dans les équipes de production. A ce titre, l'allongement des formations en centre est un investissement rentable.

Mettre en place une gouvernance pour suivre la montée en compétence des opérateurs : nommer des responsables chargés de superviser et coordonner les activités de formation pour répondre aux besoins opérationnels, implémenter des routines et outils pour suivre la montée en compétence des opérateurs et adresser les points de blocages.

3/ Optimiser le transfert de connaissances des opérateurs expérimentés vers les nouveaux arrivants (tutorat)

Le format de tutorat sécurise un transfert de connaissance efficace et pérenne. L'immersion du nouvel arrivant en conditions réelles lui permet d'appréhender la complexité de son environnement, d'assimiler le rythme opérationnel et d'assurer un ancrage profond des connaissances en pratiquant sur le produit, sous la supervision d'un tuteur qui le suivra jusqu'à son autonomie professionnelle.

La sélection du tuteur revêt une importance primordiale. Le meilleur technicien n'est pas forcément le meilleur pédagogue. Un tuteur doit démontrer des capacités de patience, d'empathie et de flexibilité pour adapter son apprentissage au profil du nouvel arrivant. Le manager des équipes de production est, en ça, le mieux placé pour identifier les profils conciliant compétences techniques et appétence pédagogique.

Le tutorat favorise également le transfert du savoir-être et de la culture d'entreprise, de même qu'il facilite l'insertion du nouvel arrivant au sein des équipes.

Le rôle de tuteur est une évolution de carrière qui emmène les opérateurs vers un élargissement du champ de leurs compétences et qui nécessite un parcours d'apprentissage propre incluant des formations à dominante pratique pour apprendre les méthodes d'enseignement, la manière de formuler un retour, de personnaliser son approche en fonction du profil du tuteur et d'assurer le suivi de l'avancée du tutorat avec son management.

Une mission de tutorat est un investissement qui impacte la performance opérationnelle des tuteurs. Pour le calibrer et le maîtriser, 5 étapes sont nécessaires :



En parallèle d'un système de valorisation du tutorat à définir selon la culture de l'entreprise, la création d'une communauté de tuteurs favorisera l'échange sur les problématiques, l'entraide et permettra de faire émerger des idées d'améliorations.

Exemples d'impacts

lors de missions menées par CYLAD

30%

absorption d'un volume massif de nouveaux arrivants sur une année représentant plus de 30% des effectifs opérationnels de l'entreprise, avec une meilleure prédictibilité des durées de formation et volume de nouveaux arrivants

+10%

du taux de conversion des nouveaux arrivants en opérateurs qualifiés (60% à 70%)

X2

du nombre de qualifications certifiantes obtenues par les opérateurs sur certains secteurs, témoignant d'une accélération de la montée en compétence

Auteurs



Marie Decroix

Directrice Associée

marie.decroix@cylad.com



Marion Dewost

Manager

marion.dewost@cylad.com



Alexandre Binard

Senior consultant

alexandre.binard@cylad.com

A propos de CYLAD

Cabinet de conseil indépendant, CYLAD accompagne les dirigeants d'entreprises industrielles, de toute taille, dans leur croissance, leur transformation et l'amélioration de leur performance. Le cabinet associe les méthodologies du conseil avec l'expérience de senior experts à travers une offre de service globale : consulting, expertise advisory, management de transition ainsi que formation & coaching, pour apporter les compétences et solutions les plus adaptées aux enjeux de leurs clients. CYLAD intervient en particulier sur les secteurs Aéronautique, Défense, Pharmacie-Santé, Energie, Electronique et Transports et les Services.

CYLAD compte aujourd'hui plus de 150 personnes et 20 Directeurs Associés répartis sur 8 bureaux : Paris et Toulouse en France, Hambourg et Munich en Allemagne, Zurich (Pfäffikon SZ) et Genève en Suisse, Adelaïde en Australie et Montréal au Canada.

www.cylad.com