

ATELIER # 5

GRANDIR AU TRAVAIL : S'APPUYER SUR LE TRAVAIL RÉEL POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES



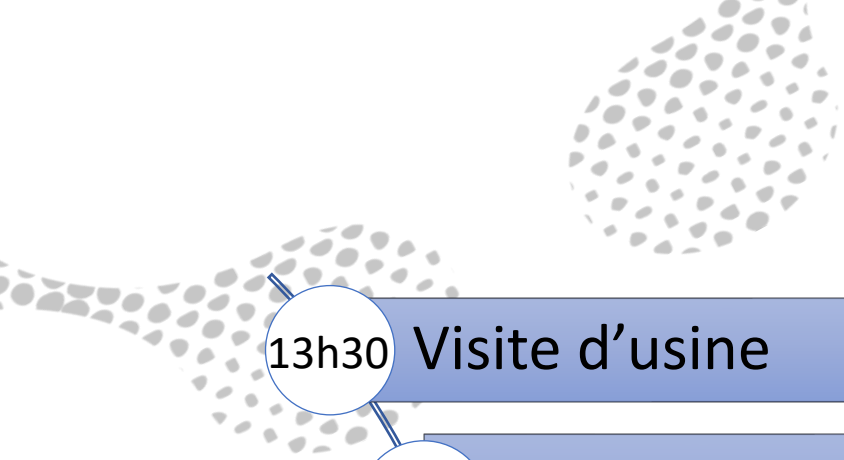
LUNDI 27 AVRIL 2026

13H30 – 18H

IMECA

107 ALLÉE DES SAPINS - 69700 MONTAGNY

PROGRAMME DE L'ATELIER

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a series of grey dots of varying sizes arranged in a curved, organic shape.

13h30 Visite d'usine

14h30 Introduction

14h45 Témoignage de l'entreprise IMECA

15h45 Pause

16h Animation en sous-groupes autour de l'AFEST

16h45 Animation collective et interactive autour de l'organisation apprenante

17h25 Conclusion et temps convivial autour d'un cocktail



Un contexte sociétal :

- Transformation des métiers
- Evolution des attentes des salariés



Une démarche nationale de branche :

- [Un accord autonome dédié à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail](#)
(7 février 2022)
- Une **Instance Paritaire QVCT** (IPQVCT), officialisée le 8 janvier 2025 par l'UIMM et les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, FO)

→ Accompagner les entreprises volontaires de la branche, en leur proposant des outils, des ressources et des solutions concrètes pour structurer leur démarche.





Une action collective OPSP (Organisation Participative pour la Performance et la Santé) :

- **5 entreprises** : Maviflex, Thermi Lyon, Bobst, Dana Spicer et CMS Industrie
 - Pilotes : Directeurs de site ou Directeurs Industriels
 - Nicolas Biedermann, Usines Desautel = Parrain du projet
 - Déroulement entre mars 2024 et mars 2025
 - Budget : 114 000€ = Entreprises + ANACT (FACT)
- Expérimenter des **modes de travail participatifs**, notamment au niveau des **opérateurs** de production





La poursuite de la collaboration avec l'ARACT à travers un Cycle d'ateliers sur la QVCT :

1. **Désengagement au travail : et si des clés simples étaient à votre disposition ?** – 8 octobre chez Bobst Lyon
2. **La QVCT : réel accélérateur de la performance ?** – 9 décembre chez Dana Spicer
3. **Stress, RPS, santé mentale : comment s'en sortir ?** – 2 février 2026 chez MERSEN
4. **La QVCT : quelles actions innovantes pour attirer et fidéliser ?** – 24 mars 2026 chez LFB FRANCE
5. **Grandir au travail : s'appuyer sur le travail réel pour développer les compétences et les savoir-faire** – 27 avril 2026 chez IMECA
6. **Un bon climat social, ça se travaille comment ?** – 15 juin 2026 (semaine de la QVCT) chez Maison MGA

Objectifs :

- ✓ **Partager vos meilleures pratiques** et **créer une Communauté QVCT** avec vos pairs
- ✓ **Développer une approche intégrée** reliant QVCT, organisation, management et performance
- ✓ **Avancer dans vos projets** grâce à des **éclairages d'experts**, des **outils** et des **feuilles de route opérationnelles**

LES COMPOSANTS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL



RELATIONS AU TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL

Relations au travail, organisation de réunions internes, diffusion de supports internes, rôle des instances, événements conviviaux, lieux de pause...



CONTENU DU TRAVAIL

Clarté du travail, autonomie dans le travail, moyens pour réaliser le travail, clarté des consignes, gestion de l'activité, répartition de la charge de travail...



SANTÉ AU TRAVAIL

Prise en compte de la santé, diffusion du DUERP, mise en œuvre du plan d'actions, prise en compte des RPS et TMS, aménagement des lieux et postes, optimisation de déplacements professionnels...



COMPÉTENCES, PARCOURS PROFESSIONNELS

Parcours d'intégration, entretiens individuels, gestion des compétences, plan de formation, adaptation des compétences, utilisation des dispositifs...



ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE POUR TOUS

Conciliation vie professionnelle et vie personnelle, aménagement des horaires, usage des outils de communication, égalité professionnelle femmes / hommes, pyramide des âges, prise en compte du handicap...



MANAGEMENT PARTICIPATIF, ENGAGEMENT

Connaissance de la stratégie / du projet d'entreprise, clarté des rôles, diffusion des procédures de travail, temps d'échanges sur le travail, transparence de la politique de rémunération, informations sur les changements...

CONTEXTE



LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL : UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ POUR CHAQUE ENTREPRISE

Pour les adhérents :

Page Zoom sur ...

<https://www.uimmlyon.com/la-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-un-accompagnement-adapte-pour-chaque-entreprise/>



DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



Avant 2018 : une logique d'obligation

- Obligation légale de dépense (héritage des lois des années 1970)
- Système mutualisé

Depuis 2018 : un changement de paradigme

- Passage à une logique d'investissement en compétences
- Moins d'accès aux fonds mutualisés



DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



Un effet « tampon » lié à la crise COVID

- Mobilisation exceptionnelle de financement
- Retard dans la perception du nouveau modèle

Des plans encore très centrés sur ...

- Obligations réglementaires (sécurité, habilitations, ...)
- Maintien des compétences existantes



DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



Des enjeux qui évoluent fortement

- Transformations industrielles et technologiques
- Transmissions des savoir-faire (départs, turnover)
- Tensions sur les métiers / attractivité

Un enjeu clé aujourd'hui

- Passer d'une logique de conformité à une logique d'anticipation
- Faire du développement des compétences un levier stratégique

ONE ENGINEERING TEAM
**WE DESIGN THE MANUFACTURING
OF THE FUTURE**



BIENVENUE À IMECA

ATELIER UIMM QVCT
#5 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

27/04/2026

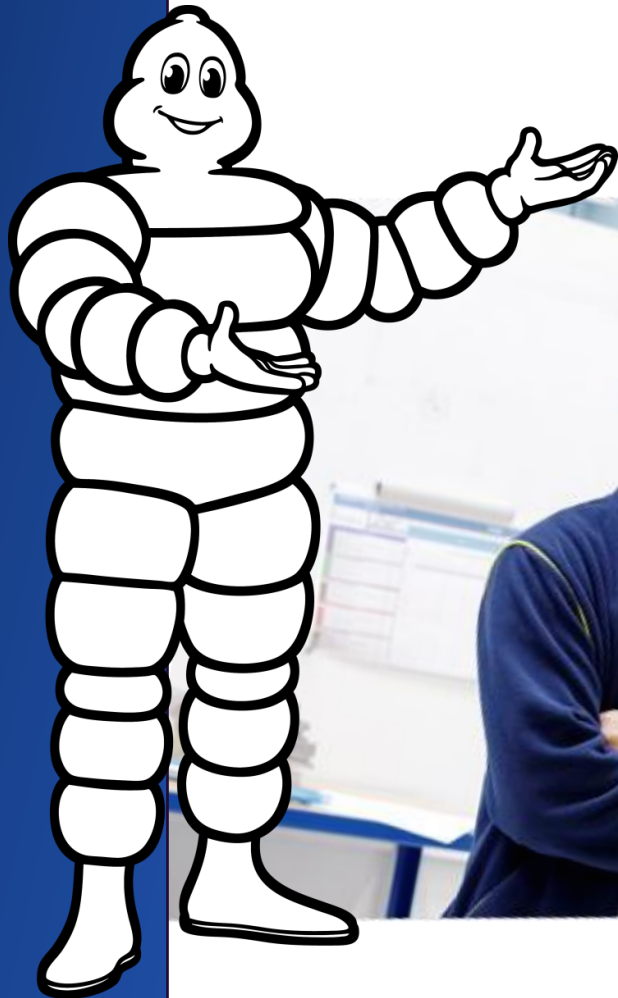
IMECA



SAS IMECA

SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENTS ET DE MÉCANIQUE

FILIALE 100% MICHELIN DEPUIS 1992



QUELQUES CHIFFRES



**EFFECTIF DE 90 PERSONNES EN MOYENNE
DONT 25% EN DÉPLACEMENT**

Activation sous-traitance selon besoin



100 M€ EN 2025

De Chiffre d'Affaires



SUR UN SITE DE PLUS DE 4 HA

Une surface construite de 8 400 m²



4 ACTIVITÉS

*MACHINES POUR LE
GROUPE*



OUTILLAGES



*PIÈCES DE RECHANGE /
NÉGOCE*

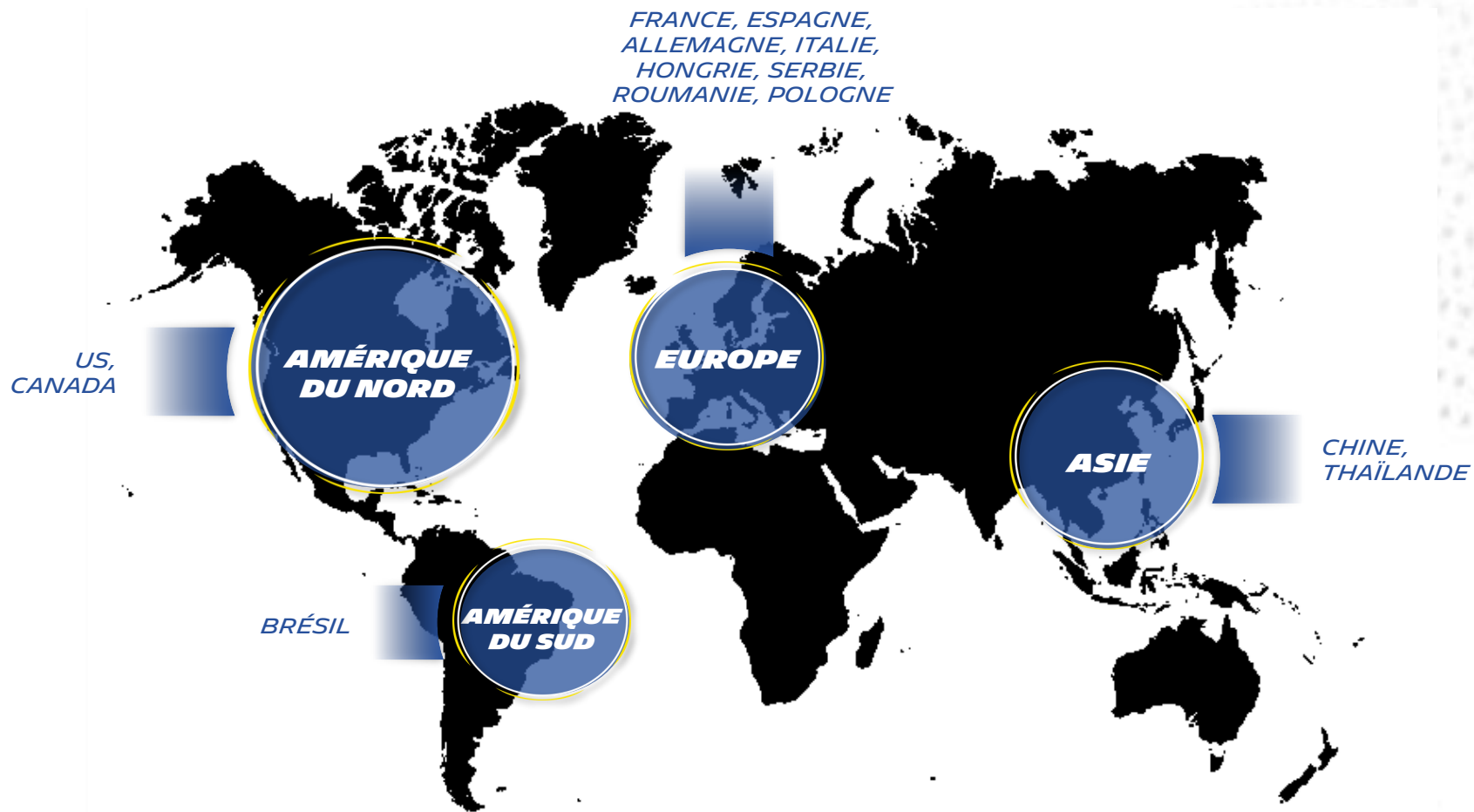


*BUSINESS EXTERNE
START2PROD*

**Start²
Prod**

PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION

TERRAIN DE JEU AU NIVEAU MONDIAL
25% DE PERSONNES EN CHANTIER



ONE ENGINEERING TEAM
**WE DESIGN THE MANUFACTURING
OF THE FUTURE**



LA GESTION DES COMPÉTENCES

CONTEXTE

- Michelin a de fortes ambitions de croissance mondiale
- Nous sommes confrontés à de nombreuses incertitudes et instabilités (géo-politiques, économiques, environnementales...)
- Nous choisissons de voir des opportunités et nous engageons des transformations fondamentales
- Chacun a un rôle à jouer pour créer de la valeur. Notre meilleure façon d'y arriver : CARE & TECH
 - CARE : les personnes sont au centre de nos activités. Nous adoptons tous un modèle de leadership comportemental (ICARE) et nous développons les équipes pour les responsabiliser davantage
 - TECH : modernisation des usines et déploiement du digital et des innovations technologiques
- Nous avons défini 6 Must Win Battles





MWB 1 : AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE DES EMPLOYÉS ET L'ATTRACTIVITÉ POUR UN AVENIR DURABLE

NOUS MANUFACTURONS
LE FUTUR

MWB SAISON 2

OBJECTIF



Le Manufacturing est un endroit où il fait **bon travailler et apprendre**. Nous attirons, retenons et développons nos talents, garantissant ainsi le succès d'aujourd'hui et de demain, en favorisant une **culture de l'apprentissage continu**. #OrganisationApprenante

CHANTIERS PRINCIPAUX



Intégrer ICARE dans les opérations quotidiennes et les rituels d'équipe par le biais de pratiques simples et standardisées.



Développer les managers qui guident et font grandir leurs équipes.



Favoriser l'intelligence collective dans les équipes en mettant en œuvre le *Safe Space* et en promouvant la responsabilisation à tous les niveaux.



Garantir l'acquisition des compétences nécessaires pour réussir dans leurs fonctions actuelles et futures.



En local, construire un plan solide d'attractivité.



Créer des équipes dans lesquelles **chaque talent peut s'intégrer contribuer et s'épanouir**. *

A QUOI RESSEMBLERA LE SUCCÈS ?

- **Le CARE est renforcé** : Les équipes prennent des décisions et pilotent la performance - soutenues par des leaders qui prennent soin, encouragent le développement des comportements et instaurent une culture du feedback régulier.
- **Les compétences qui alimentent la réussite sont maîtrisées** : Les personnes ont l'expertise métier et les capacités comportementales nécessaires pour réussir et pour permettre à l'entreprise de rester agile, innovante et prête à jouer un rôle moteur dans un monde en constante évolution.
- **La fierté et l'attractivité en local sont renforcées** : Le Manufacturing est un lieu de travail inclusif, compétitif et durable - où les personnes sont fières de rejoindre l'entreprise, d'y rester et de s'y développer.



AMBITIONS 2026 COMPÉTENCES

KPIs

- Pour tous : compétences obligatoires évaluées : >85%
- Compétences obligatoires + conscience de soi managériale : 80%
- Item de développement
- ½ journée développement managérial
- Accompagnement personnalisé



= chantier impliquant les usines



= chantier impliquant le central



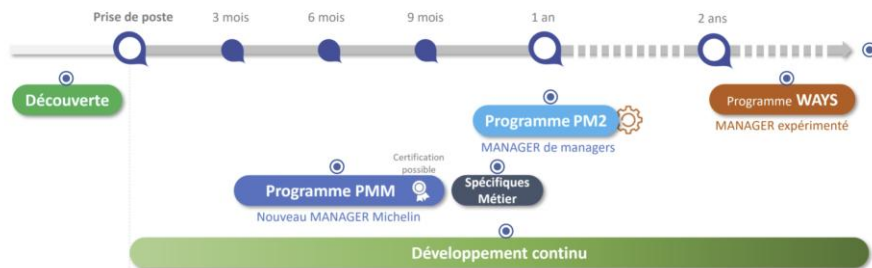
Ne s'applique pas aux Etats-Unis

DÉVELOPPER LA QUALITÉ MANAGÉRIALE



DÉVELOPPER LA QUALITÉ MANAGÉRIALE

- **Objectif** : les managers guident et font grandir leurs équipes en fixant des attentes claires et en agissant avec soin, au service de la performance.
- **Comment** : ils se développent continuellement et sont équipés d'outils :
 - Formation certifiante obligatoire 6 mois après prise de poste et formations continue
 - Evaluation des compétences obligatoires du poste (y compris conscience de soi)
 - Temps dédié à leur développement (4h / mois)
 - Team Journey (diagnostic d'une équipe suivi d'un plan d'action de 12 à 18 mois)
 - Plan d'action personnalisé pour les managers « dits prioritaires »
 - Baromètre 180° ou 360°
 - Résultats du baromètre d'engagement Michelin (dont My Manager)



PARCOURS INTÉGRATION AU POSTE



PLAN INTÉGRATION AU POSTE

■ Objectifs :

- Chaque nouvel embauché se sent accueilli.
- Les premiers jours / semaines sont organisés et les parties prenantes informées.
- La montée en compétence est suivie.

■ Actions :

Avant l'arrivée d'un nouvel embauché (tout statut, niveau), le Manager :

- Prépare et rédige un plan d'intégration (personnes à rencontrer, formations à suivre,)
- Nomme un tuteur/tutrice (métier) ou un mentor et un parrain/marraine (connaissance entreprise)

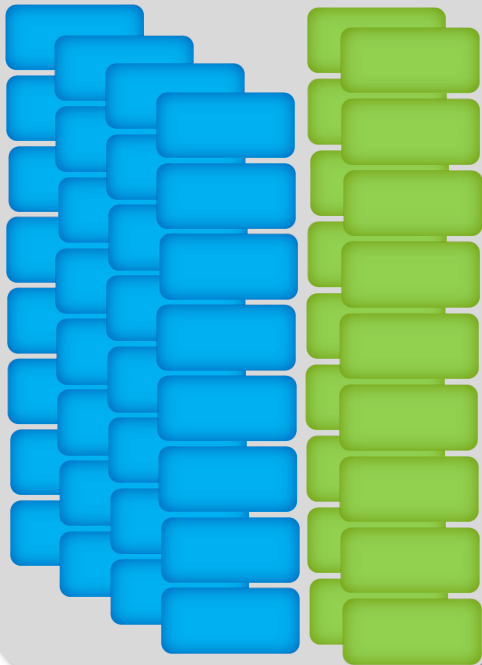
Pendant l'intégration : le manager et le nouvel embauché font des points sur l'avancement

GESTION DES COMPÉTENCES POUR TOUS



GESTION DES COMPÉTENCES POUR TOUS

Dictionnaire



Exemple : monteur ajusteur mécanique

- Digital pour opérateur : 1
- Etablir un environnement de travail sain et sur : 2
- Maintenance mécanique : 3
- Maintenance pneumatique : 1
- Travail en équipe et collaboration : 2
- Apprentissage continu : 1
- Initiative : 2

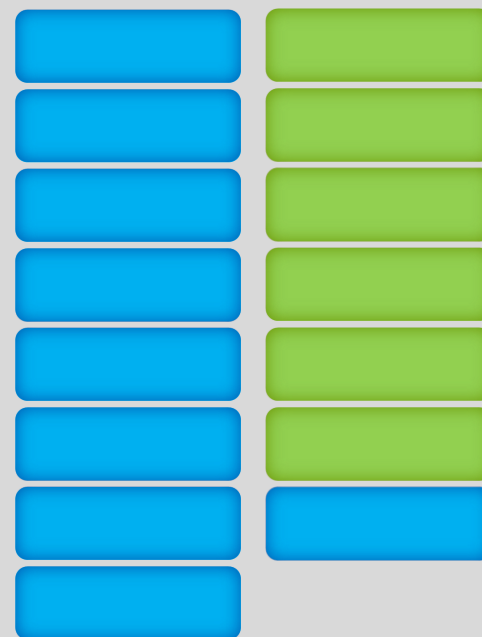
Compétences professionnelles

Compétences comportementales

Format d'une compétence :

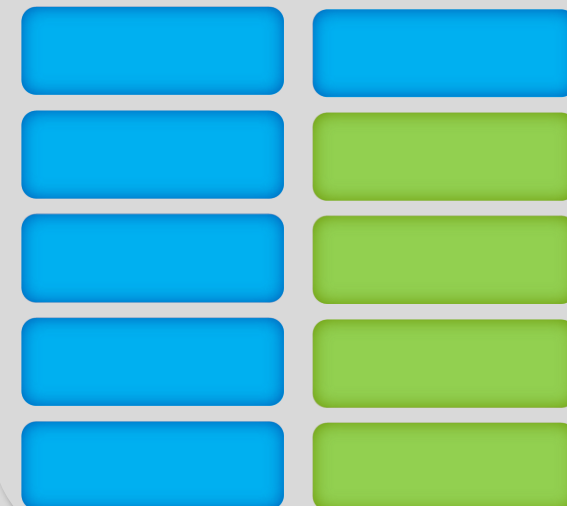
- titre,
- définition,
- observables sur 5 niveaux

Emploi (Michelin)



- Une mission
- Des réalisations clefs attendues
- Des compétences pour tenir le poste : 15 max dont 5 max obligatoires (qualification)
- Des niveaux de compétence attendus

Poste (IMECA)



Manager :

- **10** compétences **max** cohérentes avec mission et réalisations clés attendues

EXEMPLE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

Les compétences professionnelles ont 5 niveaux : Notion - Basique – Intermédiaire – Avancé – Expert
L'explication du niveau est toujours la même pour toutes les compétences professionnelles.

Procédures administratives				
Assurer et optimiser les opérations administratives (gestion des absences, des commandes/achats, des accès, support déplacements...), liées au fonctionnement du secteur dans le respect des règles, et la mise en œuvre dans les outils associés.				
Titre				
Définition				
Echelle				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Notion: Fait preuve d'une compréhension et de savoir-faire élémentaires et, grâce à des conseils, peut mettre en œuvre la compétence dans quelques situations simples. Peut orienter les personnes qui ont besoin de plus d'information, vers la source appropriée.	Basique: Démonstre des connaissances et savoir-faire de base et, grâce à des conseils, peut mettre en œuvre la compétence dans les situations courantes qui présentent des difficultés restreintes.	Intermédiaire: Démonstre un solide niveau de connaissances et savoir-faire, et peut mettre en œuvre la compétence, généralement sans aide, dans toute la gamme des situations courantes. Requiert des conseils pour gérer des situations nouvelles ou plus complexes.	Avancé: Fait preuve de connaissances et de savoir-faire avancés, et met en œuvre ses compétences y compris dans des situations nouvelles ou complexes. Guide d'autres professionnels.	Expert: Fait preuve de connaissances et de savoir-faire approfondis et met en œuvre ses compétences y compris dans les situations les plus complexes. Élabore de nouvelles approches, méthodes ou politiques dans le domaine. Est reconnu comme un expert, aussi bien à l'intérieur qu'en dehors de l'entreprise.
• Connaît et comprend les règles et procédures administratives propres à l'entreprise et nécessaires au bon fonctionnement du secteur. • Connaît le vocabulaire de l'entreprise utilisé dans ce domaine. • Applique, en suivant des consignes données, certains éléments des règles et procédures administratives afférentes à son travail dans des situations restreintes et simples.	• Respecte et applique les règles et procédures administratives propres à l'entreprise. • Consulte les règles et procédures administratives afférentes à son travail pour obtenir des renseignements précis. • Sait se servir des outils pour accomplir les différentes opérations administratives.	• Sait répondre aux questions du personnel de son secteur sur les différentes procédures administratives et règles de gestion. • Alerte en cas de dysfonctionnement et en analyse les causes. • Identifie et propose d'éventuelles évolutions à apporter dans son secteur d'activité.	• Sensibilise, de manière pro-active, les différents acteurs de son secteur à respecter et appliquer les procédures administratives. • S'assure de la mise en application des procédures administratives dans son secteur. • Conseille ses pairs sur des questions complexes.	• A valeur d'exemple pour l'application des procédures administratives de l'entreprise et démontre une connaissance approfondie des éléments les plus complexes. • Forme tant sur les procédures et règles que sur les outils associés. • Identifie, propose et argumente d'éventuelles évolutions à apporter aux procédures administratives, même en dehors de son secteur d'activité.
Savoir-faire observables				

Sous l'explication du niveau, on trouve les **savoir-faire observables** attendus pour chacun des niveaux. Les niveaux sont progressifs (pour être au niveau N, il faut démontrer les savoir-faire du niveau N sans forcément démontrer les savoir-faire des niveaux inférieurs).

EXEMPLE COMPÉTENCE COMPORTEMENTALE

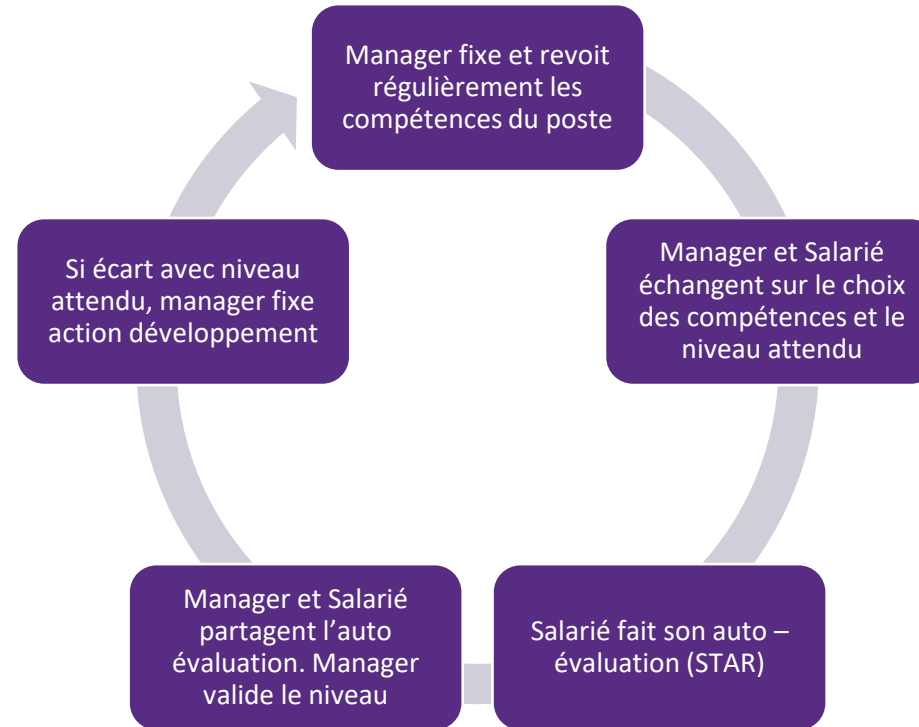
Adaptabilité				
Savoir s'adapter pour travailler efficacement dans des situations ambiguës ou changeantes, avec des personnes et des groupes divers.				
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Reconnaît la nécessité de s'adapter.	S'adapte à la situation.	S'adapte à des besoins très variés.	Adapte les plans et les objectifs.	Adapte les stratégies organisationnelles.
• Exprime la volonté de faire les choses différemment. • Reconnaît la valeur d'autres points de vue et manières d'agir. • Adopte une attitude positive face à l'ambiguïté et au changement.	• Change de comportement ou d'approche pour s'adapter à la situation. • Ajuste les règles ou les procédures en fonction de la situation, en restant guidé par les valeurs de l'organisation. • Adapte son comportement pour être efficace dans des situations floues ou changeantes.	• S'adapte à de nouvelles idées et initiatives dans une grande variété de problèmes ou situations. • Soutient les changements majeurs qui remettent en question les façons de faire classiques. • Adapte son style interpersonnel à des individus et des groupes très divers dans différentes situations. • Anticipe les changements pour adapter ses plans et priorités.	• Adapte les scénarios de projets ou les plans de l'organisation pour répondre aux nouvelles demandes et priorités. • Ajuste les objectifs des projets lorsque la situation le requiert. • Réagit rapidement aux opportunités et aux risques changeants.	• Adapte les macro-stratégies organisationnelles, les orientations, les priorités, les structures et les processus à l'évolution des besoins de l'environnement. • S'adapte afin de rester efficace dans un climat de changements constants, d'ambiguïtés et parfois de chaos apparent. • Jingle aisément entre le traitement de questions macro-stratégiques et de détails d'importance. • Tire profit des opportunités et des risques émergents.

Synthèse des observables attendus détaillés en dessous

Comportements observables

*La progressivité des niveaux peut être basée sur différents critères : complexité, autonomie, impact sur les résultats de l'organisation, périmètre de responsabilité. Les niveaux sont cumulatifs.

PROCESSUS GESTION DES COMPÉTENCES POUR TOUS



Compétences 9 élément(s) Afficher plus

Catégorie	Compétence	Résultat de l'évaluation		Modifier
Administration	Procédures administratives	4		<button>Modifier</button>
Communication	Communication écrite	2		<button>Modifier</button>

LA MÉTHODE D'ÉVALUATION - STAR

La méthode d'entretien STAR se conduit en 4 étapes :

S **Situation** : la personne décrit la situation de départ

T **Tâche** : la personne décrit le travail qu'elle a eu à effectuer

A **Actions** : la personne décrit les actions qu'elle a menées

R **Résultats** : la personne décrit les résultats qu'elle a obtenus

ONE ENGINEERING TEAM
**WE DESIGN THE MANUFACTURING
OF THE FUTURE**



! MERCI !





UIMM 69 – Cycle d'ateliers de la QVCT

Atelier 5 : Grandir au travail : s'appuyer sur le travail réel pour développer les compétences

27 avril 2026 chez IMECA Montagny



L' Action de Formation en Situation de Travail : levier d'apprentissage et de développement des organisations

- Une nouvelle **modalité de formation** permettant de **développer des compétences par et dans le travail**
- **Reconnue par la loi depuis décembre 2018** (Art. D. 6313-3-2. A du code du travail), elle est finançable et invocable dans le bilan des 6 ans (obligation de l'employeur d'avoir fait bénéficier son salarié d'au moins une action de formation non obligatoire)
- Elle **repose sur 4 piliers**

L'analyse du travail

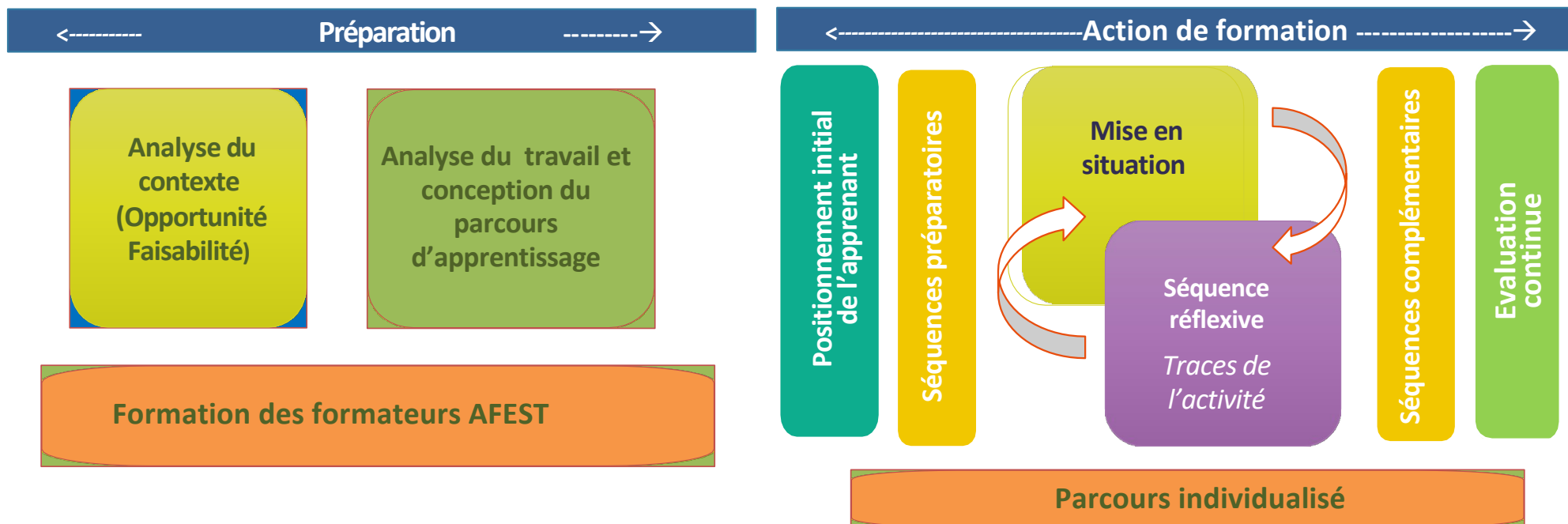
L'accompagnement par
un formateur / tuteur

La mise en place de
phases réflexives

Des évaluations des
acquis de la formation

L'AFEST organisée sous forme de parcours

Les AFEST, pour être efficaces, doivent être organisées **dans une logique de parcours** (au sens de l'art. L.6353-1 loi 8 août 2016 sur la Formation Professionnelle), **qu'elles soient « isolées » ou articulées avec d'autres modalités de formation**



L'Action de Formation en Situation de Travail



C'est

- Une action de formation organisée autour d'un parcours réfléchi, planifié et formalisé avec des objectifs pédagogiques précis et clairs
- C'est une modalité pour comprendre le travail et l'apprendre : pas seulement pour reproduire ou répéter
- Une modalité de formation parmi d'autres. Elle peut exister seule ou trouver sa place dans un parcours de formation qui **vise ou non** un diplôme (Ex : AFEST et VAE)
- Une modalité exigeante pour apprendre à raisonner sur son travail et agir au mieux en situation (pour l'efficacité et pour la santé)



Ce n'est pas

- Une "formation sur le tas", informelle où souvent l'apprentissage est non structuré, sans suivi pédagogique défini
- Une immersion : découverte métier
- Du tutorat "classique" : basé sur la transmission et l'imitation
- Un **parcours de formation menant à un titre ou un diplôme d'Etat**
- Une « usine à gaz »



L'AFEST, à quoi ça sert finalement ?





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail



L'entreprise en apprentissage permanent

En guise d'introduction

« La durée de vie d'une compétence technique s'est effondrée, passant de 20 à 30 ans en 1980 à seulement 6 à 24 mois aujourd'hui. »

**CESE 2026, Etude « Changements
systémiques et ruptures : repenser notre
approche des compétences »**

Le CESE propose trois axes pour faire face à cette accélération de l'obsolescence des compétences :

1 – Valoriser les « Soft Skills », et l'apprentissage informel (compétences issues d'engagements bénévoles, de l'entraide, de projets citoyens ou d'apprentissages autodidactes)

2 – Penser la formation comme un investissement et mieux coordonner les besoins (mieux articuler souhaits individuels et besoins de l'entreprise)

3 – Bâtir des « entreprises apprenantes »

Avez-vous vu juste ?

Les salariés d'entreprises d'au moins 10 salariés dont l'organisation peut être qualifiée d'apprenante sont concernés par

- **La résolution de problèmes imprévus, pour 97% d'entre eux**
- **L'apprentissage de choses nouvelles, pour 91%**
- **L'autonomie dans les méthodes de travail, pour 87%**
- **L'autonomie dans le rythme de travail, pour 85%**
- **La complexité des tâches, pour 85%**

Importance des habilités sociocognitives, à savoir :

Capacité à coopérer, à résoudre des problèmes non anticipés, à apprendre en continu, à prendre des initiatives, à transmettre ou à s'adapter à des environnements instables

Lean vs Organisation apprenante

Pourcentage de salariés concernés dans les entreprises d'au moins 10 salariés

	Lean	Organisation apprenante
Complexité des tâches	81 %	85 %
Monotonie des tâches	75 %	25 %
Autocontrôle de la qualité du travail	92 %	84 %
Autonomie dans les méthodes de travail	62 %	87 %
Normes de qualité précises	96 %	78 %
Apprentissage de choses nouvelles	88 %	91 %
Résolution de problèmes imprévus	95 %	97 %

Les freins

Les facteurs qui facilitent la mise en place d'une organisation apprenante	Les freins à la mise en place d'une telle organisation
Disponibilité temporelle pour la relation, des temps d'écoute	Un fonctionnement en mode dégradé (absences, situation de surcharge)
Stabilité des équipes	Faible reconnaissance des habilités telles que la prise d'initiative, la capacité d'écoute et de travail en équipe
Circulation des informations	Pression administrative
	Une culture n'admettant pas l'échec comme une étape dans le processus d'apprentissage

Ce qu'il faut retenir

Une organisation apprenante est une organisation qui cherche à augmenter continuellement les capacités d'apprentissage de ses membres pour atteindre des objectifs partagés et anticiper les transformations futures.

Cette forme d'organisation du travail appelle des modes de management spécifiques visant à soutenir une forte culture de l'apprentissage, à accroître la participation des salariés dans les processus de décision et à mettre en place une gestion des ressources humaines en cohérence avec cette vision.