



Au cœur du management

TURBOMECA met en place un nouveau parcours d'intégration

Christèle ROSSEUW, Responsable de la Gestion des Compétences et de la Formation

Pouvez-vous définir en quelques mots la nature du projet qui a fait l'objet d'une collaboration avec merlane ?

Depuis 2004, sous l'effet conjoint des départs à la retraite et des besoins en recrutements, Turbomeca est confrontée à des flux de personnel importants. En 5 ans, plus de 1 500 personnes auront intégré l'entreprise, soit un renouvellement de plus de 40 % de l'effectif. Fin 2005 et en prévision de l'ampleur du plan de recrutement 2006 (360 personnes), l'intégration des nouveaux embauchés est apparue, aux yeux des directions opérationnelles – comme aux yeux des acteurs RH, comme un enjeu particulièrement fort pour l'entreprise. Turbomeca a alors décidé de mettre en œuvre un parcours de formation et d'intégration, dès l'arrivée dans l'entreprise, que nous avons intitulé « **Programme Passeport Turbomeca** ». L'objectif était à la fois de :

- permettre une intégration rapide dans l'entreprise :
 - comprendre les grands enjeux de Turbomeca, situer son métier et comprendre sa contribution attendue,
 - développer un esprit de corps, donner une vision transverse de l'entreprise en décloisonnant les fonctions et initier la construction d'un réseau ;
- assurer une pré-formation :
 - rendre les nouveaux arrivants plus rapidement opérationnels,
 - installer les bonnes pratiques professionnelles dès l'arrivée à Turbomeca.

Le programme devait être vivant et dynamique, essentiellement animé par des salariés de l'entreprise. Il devait éviter l'écueil de ne pas véhiculer une image trop idyllique de l'entreprise mais une vision juste de ses enjeux actuels et à venir.

Pourquoi vous faire aider par un conseil pour ce projet de création du campus d'intégration Turbomeca ?

C'est l'apport méthodologique de l'expert que nous recherchions en premier lieu. Le recours à un consultant externe se justifiait également dans un souci de rapidité et d'efficacité : 24 modules devaient être créés en un temps très limité. Les supports de formation des animateurs, des stagiaires et l'ensemble de la documentation pédagogique devaient être finalisés en un temps record.

Toute la valeur ajoutée de l'intervention menée par Jean-Claude MERLANE a résidé dans notre capacité commune à imaginer un programme qui ne donne pas l'impression d'être « scolaire » tout en ayant un vrai contenu. Son savoir-faire en ingénierie pédagogique a été d'une grande aide pour respecter un équilibre subtil dans le programme : durée et densité des modules, temps de pause, jeux d'animation. C'est ce qui a contribué à donner une « âme » au programme.

Comment s'est déroulée la démarche de mise en œuvre de l'intervention des consultants ?

Les consultants de merlane sont intervenus en deux temps. La première phase de la mission a porté sur l'articulation des modules, la définition des objectifs pédagogiques pour chacun d'entre eux et la finalisation de la documentation pédagogique. Une attention particulière a été portée sur le respect d'une progression pédagogique cohérente.

La deuxième phase de la mission est un audit complet du programme, en situation, pour identifier les pistes d'amélioration possibles et donner un premier feed-back aux formateurs internes.

Quels sont les contenus du programme lui-même ?

Les nouveaux arrivants sont d'abord accueillis au sein de leur établissement pour une journée essentiellement consacrée à l'accomplissement des formalités administratives d'usage et à la sensibilisation aux règles de sécurité, sûreté et d'environnement. Ils intègrent ensuite un cycle de huit jours de formation (du mardi semaine 1 au jeudi semaine 2), organisé en alternance à Pau et à Tarnos. Chaque promotion accueille quinze à vingt nouveaux arrivants, toutes catégories professionnelles et toutes directions confondues. Depuis le 23 janvier 2006 et compte tenu de notre plan de recrutement, ces programmes de formation se succèdent à raison d'une nouvelle promotion toutes les deux semaines. Le programme accueillera ainsi 320 personnes cette année. A l'issue de ce programme de formation, les nouveaux arrivants sont accueillis au sein de leur direction en vue de préparer leur prise de fonction.

Avec le « Programme Passeport Turbomeca », les nouveaux arrivants se familiarisent avec le Groupe SAFRAN et apprennent à connaître l'entreprise. Ils en découvrent les activités, les grands processus, les enjeux économiques et commerciaux, la politique de gestion des ressources humaines. Chaque nouvel embauché peut ainsi se situer au sein de l'entreprise et identifier ses grands projets et objectifs.

Les nouveaux embauchés apprennent également à connaître le produit : les grands principes de fonctionnement d'une turbine à gaz, ses éléments constitutifs, l'organisation de son cycle de conception, de production et de support. Le programme est ponctué de visites sur site qui favorisent la découverte active de l'entreprise. C'est souvent le premier contact avec le produit et ceux qui le fabriquent.

Des outils et points de repère leur sont également fournis pour assurer une adaptation rapide à l'entreprise. Le « Programme Passeport Turbomeca » comporte à ce titre des modules de formation à la démarche MRP2, au lean, aux outils qualité, à l'utilisation de la documentation technique et à l'utilisation des systèmes d'informations. Il comporte une sensibilisation à la responsabilité civile et pénale produit, aux règles de la protection industrielle et des systèmes d'informations.

En quoi ce dispositif d'intégration sert-il à décloisonner les fonctions et les entités organisationnelles et en quoi peut-il permettre de développer une vision transverse de l'entreprise ?

Le « Programme Passeport Turbomeca » constitue le lieu des premières rencontres professionnelles. Les nouveaux embauchés y font l'expérience du travail en équipe, à travers la production d'une charte commune sur le thème du rôle et de la contribution de chacun à la performance de l'entreprise. Les animateurs des formations sont essentiellement des salariés de Turbomeca. Ils se mobilisent chaque fois pour faire partager leurs savoirs et leur expérience.

Enfin, chaque promotion a un « sponsor », Directeur ou Chef de Département, qui intervient à l'ouverture et à la clôture du programme. Il véhicule des messages forts et présente les valeurs de l'entreprise. Il est également le témoin de l'engagement des nouveaux embauchés lorsque ceux-ci présentent leur charte. La mixité des populations et la diversité des intervenants permettent aux nouveaux arrivants de confronter leur vision de l'entreprise et de commencer à tisser un réseau, à développer un sentiment d'appartenance et à bâtir un esprit de corps. Le programme montre que la performance de l'entreprise repose sur la contribution de tous.

En voyez-vous les effets aujourd'hui ? Quels impacts ce programme a-t-il eu depuis sa mise en œuvre ?

La satisfaction des participants, mesurée "à chaud", est très bonne. Le programme est vécu comme un moment d'accueil fort auquel les nouveaux salariés sont particulièrement sensibles. Par ailleurs, la qualité des chartes produites témoigne non seulement de l'appropriation des messages clés, mais également d'une réelle intention de s'engager pour relever les défis de l'entreprise. Le programme est très mobilisateur. Les participants restent souvent en contact et l'effet de masse qui commence à naître en cette fin d'année initie la création d'un vrai réseau interne.

Turbomeca, filiale de la branche propulsion du Groupe SAFRAN

Turbomeca est leader mondial dans la conception, la production, la vente et le support de turbines à gaz de petite et moyenne puissance pour hélicoptères. Turbomeca commercialise également des turboréacteurs pour avions.

Turbomeca possède deux filiales : **Microturbo**, spécialisée dans les turboréacteurs pour missiles et **CGTM**, spécialisée dans les essais en vol et la maintenance.

Les turbines de Turbomeca équipent des hélicoptères civils, parapublics et militaires des principaux hélicoptéristes. Elles équipent également des avions d'entraînement et d'appuis.

Chiffres clés

- Créée en 1938
- 50 000 turbines de conception Turbomeca ont été produites
- 14 000 turbines sont actuellement en opération
- 2 200 clients dans 150 pays
- 14 établissements
- 5 600 salariés