

- 13. Se former au plus près du terrain et des risques liés à l'activité
- 16. Des entreprises du Cotentin se soudent pour former leurs équipes
- 18. Tutorat et apprentissage sur le terrain
- 21. « Rien de tel que la pratique »
- 22. « Former représente un projet de groupe »
- 24. Stellantis forme à ses métiers en conditions réelles



# Les formations métiers en entreprise

De plus en plus d'entreprises en France se dotent de centres de formation en interne. Si ces initiatives sont souvent motivées en premier lieu par des difficultés de recrutement et le besoin de pourvoir des postes aux compétences rares, les connaissances pratiques qui y sont enseignées – sur le matériel propre à l'entreprise, dans son environnement de travail et selon son organisation propre – sont aussi l'occasion de former aux bonnes pratiques et de sensibiliser de façon concrète aux questions de sécurité.

# Se former au plus près du terrain et des risques liés à l'activité

**AIR FRANCE INDUSTRIES**, les Chantiers de l'Atlantique, Hermès, Total Énergies, Suez, Bouygues TP, Alstom, Orange... De nombreuses entreprises ont intégré en leur sein des structures de formations internes. École, académie, université, centre de formation... les dénominations varient mais le principe est le même : former à travers des enseignements pratiques les futurs salariés au plus près de leur poste de travail, et ce, au contact direct de professionnels du métier. Cela peut concerner aussi bien des nouveaux venus qui découvrent un métier que des salariés en reconversion ou en montée de compétences au sein de leur entreprise. Ces dispositifs voient majoritairement le jour dans de grands groupes, pour des postes sur lesquels les recrutements sont difficiles. Plus rares sont les petites entreprises à se lancer.

Tous les secteurs d'activité sont concernés : l'industrie, l'artisanat, le luxe, mais aussi dans le médico-social, où des initiatives voient le jour pour gagner en attractivité. « La formation en entreprise n'est pas un concept nouveau mais ça s'est amplifié ces dernières années depuis la réduction, en 2018, des contraintes administratives pour créer un centre de formation d'apprentis au sein des entreprises, ce qui offre également un accès facilité aux subventions accompagnant les formations », constate Michel Bridot, chef de projet formation à la Carsat Alsace-Moselle. Et, si l'objectif premier de ces for-

📷 La confrontation directe à l'activité ainsi que les échanges avec les collègues aident à maîtriser plus vite son nouvel environnement de travail.



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2025

## VU DU TERRAIN

### DES ORGANISATIONS MULTIPLES

Les centres de formations créés au sein des entreprises connaissent des formes et des organisations multiples, comme en témoignent les reportages de ce dossier. Certains sont intégralement internalisés, à l'image de l'atelier de formation aux métiers chez Stellantis. D'autres résultent de partenariats entre entreprises ou avec des acteurs institutionnels locaux qui s'associent et mettent en commun des moyens pour monter localement une structure répondant à leurs besoins communs, à l'instar d'Hefais à Cherbourg. Sur le même principe que Monaco Marine, certaines entreprises font suivre des formations de formateurs à des salariés, afin de s'approprier les sujets et de les décliner en fonction de leurs besoins. Parfois, il s'agit d'organisations professionnelles ayant identifié des besoins au sein d'une branche professionnelle. « Certaines entreprises fonctionnent sur des formules hybrides, en alternance, alliant à la fois un centre de formation interne et des séjours des stagiaires en CFA, remarque Michel Bridot. Cela permet à la fois d'apprendre le métier et d'être formé à la culture de l'entreprise, à ses standards de production. » Les CFA industrie, les CFA aéro peuvent être en quelque sorte des équivalents à un CFA interentreprise, avec des contenus très techniques, rares dans les formations initiales, et qui permettent de réaliser les apprentissages sur les installations des entreprises, leurs machines, sous des formes très pratiques. Certaines formations certifiantes telles que des CQP (certificat de qualification professionnelle) proposent des référentiels beaucoup plus professionnels, dont le contenu peut être adapté aux souhaits des entreprises, et validé par un diplôme reconnu.



>>>

mations est le développement de compétences visant à faciliter les recrutements sur des métiers en tension, elles représentent également une opportunité parfaite d'inclure les sujets de sécurité dans les pratiques professionnelles enseignées.

## Transmettre son expérience terrain

Car parallèlement aux difficultés de recrutement, les entreprises sont confrontées à une autre réa-

l'information, lacune dans l'identification des risques ou travail isolé. Les nouveaux venus peuvent en effet être exposés à des dangers qu'ils n'ont encore jamais rencontrés, et qu'ils ne soupçonnent parfois même pas, se retrouvant ainsi confrontés à un problème d'identification des risques. Un incident ou accident peut résulter de la mauvaise compréhension ou explication d'une consigne du fait d'une connaissance insuffisante de la culture de l'entreprise, de ses

codes ou de ses modes de fonctionnement.

Dans certains cas, l'accident survient à la suite d'une prise d'initiative en méconnaissance de l'environnement de travail. D'autant qu'un autre effet insuffisamment pris en compte réside dans les modifications des pratiques au sein d'une équipe que peut engendrer la présence d'un nouvel arrivant qui découvre son espace de travail. Ce qui peut venir perturber certains rouages bien huilés. Au point que l'accompagnement d'un novice à un poste par un salarié confirmé peut aussi entraîner un accident chez ce dernier, dont l'attention et la concentration peuvent être détournées, du fait d'un rythme de travail modifié ou de sollicitations supplémentaires.

## Miser sur l'avenir

L'un des premiers leviers d'action pour améliorer les conditions d'accueil d'un nouvel arrivant à un poste est d'intégrer dans les formations les principes en santé-sécurité au travail, et de les renforcer lors de l'accueil en entreprise. Des accueils nouveaux embauchés ou des accueils sécurité sont fréquemment programmés au sein des entreprises, ainsi qu'au poste de travail. Des outils



Un quart des victimes d'accidents ont moins d'un an d'ancienneté à leur poste. Parmi les causes : lacunes dans l'identification des risques, défaut de transmission de l'information, méconnaissance de la culture d'entreprise.

lité : un quart des victimes d'accidents du travail sont des salariés ayant moins d'un an d'ancienneté à leur poste. Et, selon la base de données de la Cnam, 15% des accidents graves et mortels au travail se produisent même dans les trois premiers mois qui suivent l'embauche. En 2023, sur 33 accidents du travail mortels recensés chez les moins de 25 ans, 21 avaient moins d'un an d'ancienneté, soit 64%. La même année, chez les plus de 25 ans, « seuls » 21% des décès concernaient des personnes ayant moins d'un an d'ancienneté.

Autre fait notable au regard de ces chiffres : les nouveaux arrivants en entreprise ne sont pas victimes des mêmes types d'accidents que les autres salariés. Des analyses d'accidents du travail survenus au sein de cette population montrent un cumul de facteurs : défaut de transmission de

## L'EXEMPLE DE LIEBHERR

Depuis une vingtaine d'années, Liebherr France SAS, site de production de pelles sur chenilles de terrassement, forme de nouveaux arrivants à l'usinage et à la mécanosoudure. « Notre centre de formation interne a été créé pour faire face à des problèmes de recrutement, présente Laura Soler, la responsable ressources humaines (RH) production. C'était initialement motivé par une problématique RH. » Si le site comptait trois apprentis en 2005, il en accueille désormais une trentaine. Les enseignements comportent une partie théorique, qui représente environ 25% du temps d'enseignement. Et le reste est de l'enseignement technique et de la pratique, dans les ateliers. « Les modules de formation sont conçus en interne, et incluent toujours une partie sécurité conséquente, avec des rappels sur le fonctionnement interne, les mesures de protection collective, le port des EPI, etc. », remarque Thierry Hentzien, le responsable du centre de formation en mécanosoudure. Cela s'organise autour de partenariats étroits avec d'autres acteurs régionaux tels que le CFAI de Mulhouse pour la chaudronnerie et CFAI de Colmar pour l'usinage, ou l'Institut de soudage. Parmi les avantages constatés : meilleure connaissance de l'environnement de travail, maîtrise de la culture d'entreprise, autant d'éléments qui permettent d'être opérationnel dès la prise de poste, même si un accompagnement reste nécessaire dans les premiers temps. Et, depuis un an, ce centre de formation interne en montage s'est diversifié pour accueillir en apprentissage des futurs mécaniciens-monteurs. « Il n'existe pas de diplôme de mécanicien-monteur, constate Denis Mathieu, responsable du centre de formation interne en montage. Auparavant, pour recruter, nous devions nous tourner vers d'autres filières, comme la mécanique automobile. Puis il y avait un système de parrainage interne pendant plusieurs mois pour accompagner le nouvel arrivant dans l'entreprise. » Ces centres de formation internes permettent d'adapter les enseignements et de former les apprentis aux spécificités de l'activité de l'entreprise. Ils comptent quatre formateurs en mécanosoudure, un (bientôt deux) en usinage, et deux au montage.

d'accompagnement, tels que Tuto'Prev, participent à ces missions. Mais à la lumière des statistiques, force est de constater que les formations prévues pour l'accueil et la bonne intégration des nouveaux arrivants s'avèrent parfois insuffisantes. Et il est clair que c'est la confrontation quotidienne

est l'occasion d'aborder tous les risques liés à l'activité (machines, risque chimique...), à l'environnement (présence de coactivité, chute de hauteur...), ou encore à l'organisation du travail.

« Les écoles dans les entreprises sont plutôt bien positionnées sur la sécurité au travail, poursuit Michel

saisir les contraintes autour de soi, et plus largement la place de chacun au sein de cette chaîne de production.

De cette façon, l'intégration des nouveaux arrivants à un poste se fait très en amont de leur prise de fonction effective. Leur premier jour au travail se fera dans

☒ L'un des premiers leviers d'action pour bien accompagner l'arrivée à un poste est d'intégrer dans les formations les principes en santé-sécurité au travail, et de les renforcer lors de l'accueil en entreprise.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS / 2025

« Les écoles dans les entreprises sont plutôt bien positionnées sur la sécurité au travail. »

à l'activité, à l'environnement de travail, et aux interactions avec les collègues qui aideront les nouveaux venus à découvrir et maîtriser leur environnement de travail et à identifier les éventuels dangers.

Les centres de formation internes aux entreprises s'avèrent donc être une opportunité toute trouvée d'intégrer dans les enseignements techniques et les mises en pratique les sujets en lien direct avec la sécurité au travail. Apprendre son métier au plus près du terrain, dans des conditions reflétant parfaitement la réalité de l'entreprise,

Bridot. Les employeurs ont un intérêt direct à bien former leurs futurs salariés. Le sujet est en général plutôt bien abordé, car les formateurs sont issus du métier, parfois exercent encore sur le terrain, et connaissent donc parfaitement les attentes et les besoins. » Les contenus pédagogiques sont souvent très techniques, et enseignés directement sur le matériel de l'entreprise. Cela peut aussi être l'occasion de découvrir l'ensemble de l'activité de l'entreprise, les métiers en amont et en aval d'un poste, et ainsi de mieux en

un environnement connu, avec moins d'appréhension. C'est donc aussi une façon de supprimer une part du stress lié aux débuts d'une prise de fonction. Et les bénéfices d'une formation bien élaborée et d'un accueil organisé en entreprise vont au-delà de la seule diminution des accidents du travail et des maladies professionnelles: cela contribue à fidéliser les nouvelles recrues, à une bonne cohésion des équipes et à une meilleure ambiance de travail, ainsi qu'à une qualité maîtrisée des produits. ■ C. R.

#### En savoir plus



- « NOUVEAUX embauchés », dossier web INRS
- « FONDAMENTAUX de la prévention », dossier web INRS
- FORMATIONS 2025. Santé et sécurité au travail, catalogue des formations proposées par l'INRS

À consulter sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

# Des entreprises du Cotentin se soudent pour former leurs équipes

À Cherbourg, quatre groupes industriels se sont associés pour créer et partager une école de formation aux métiers de soudeurs. Des environnements créés sur mesure reconstituent les conditions réelles de travail en entreprise. Un lieu d'apprentissage modulable et adapté aux besoins de chacun.

**AUTOUR DE SEGMENTS** de tuyaux en inox en cours d'assemblage, un groupe de quatre soudeurs et tuyauteurs écoute les explications de leur formateur. Employés par EDF dans une unité mobile de maintenance, ils apprennent ici à travailler en binôme, à comprendre les contraintes des uns et des autres et l'impact de leurs actions sur l'intervention de leur voisin. Cette semaine, une vingtaine de stagiaires sont ainsi en formation sur le site d'Hefais.

Nous sommes à la Haute École de formation soudage, inspirée du nom d'Hephaïstos, dieu forgeron de la mythologie grecque. L'établissement est situé sur les hauteurs de Cherbourg-en-Cotentin, dans la Manche, avec vue sur la rade. Dédiée à l'accueil et à la formation de futurs soudeurs, cette école présente la

📺 Apprendre dans de bonnes conditions, avec du bon matériel, familiarise très tôt aux bonnes pratiques pour sa future vie active.

particularité d'avoir été créée sous l'impulsion de quatre grandes entreprises du bassin d'emplois de Cherbourg : EDF, Naval Group, Orano et CMN.

« Localement, depuis des décennies, il y avait une compétition pour embaucher la main-d'œuvre, ces quatre entreprises et leurs sous-traitants se piquaient les soudeurs, relate Serge Quaranta, président de CMN et premier vice-président de la CCI Ouest-Normandie. Il a été décidé avec le concours de la chambre de commerce de se mettre autour de la table pour trouver une solution. Car même concurrents, nos sous-

traitants et nous-mêmes étions face à un problème commun : le manque de soudeurs dans nos activités respectives. »

## Environnements de travail reconstitués

S'il existait déjà des formations, alternant périodes en centre de formation et périodes en entreprise, et qui décernaient la qualification de soudeur, « il a été décidé de passer à la vitesse supérieure, par une montée en charge avec l'appui de la région Normandie, de la CCI Ouest-Normandie et de l'Agglomération du Cotentin, afin de doper le système, pour-



© Patrick Delapierre pour l'INRS / 2025

## QUELQUES TENDANCES

Hefais est en mesure d'accueillir jusqu'à 70 stagiaires/jour, avec en moyenne un formateur pour 8 à 10 stagiaires.

Un formateur est mis à disposition de l'école à temps plein par l'un des membres fondateurs. D'autres formateurs, issus d'organismes de formations partenaires (Institut de soudure, pôle formation de l'UIMM), interviennent également en fonction des besoins.

Deux types de public sont accueillis ici : des personnes en recherche d'emploi ou en reconversion, et des

personnes déjà aguerries au métier, visant une montée en compétences. Le site propose toujours plus d'heures d'enseignement : en 2023, 11400 heures de formation ont été délivrées contre 20600 heures en 2024. Les formations varient en durée, d'une journée à plusieurs mois pour décrocher un CQPM (certificat de qualification paritaire de la métallurgie).



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2025

suit Serge Quaranta. *Le cahier des charges a posé les principes fondateurs, en intégrant l'ADN des quatre industriels.* »

Après consultation des chefs d'atelier et des chefs de chantiers, pour définir les besoins de chaque entreprise, un avant-projet a été défini puis une étude de faisabilité réalisée. Décision a alors été prise de créer une association, Hefais, et de construire un bâtiment sur mesure. Les premiers stagiaires ont été accueillis en septembre 2022 dans un bâtiment intermédiaire. C'est en mai 2024 que l'association a démarré son activité dans ses locaux actuels, qui ont été inaugurés officiellement en décembre dernier.

Ceux-ci ont été conçus avec le souci de prendre en compte la sécurité au travail et d'offrir des

Les contenus pédagogiques sont adaptés aux besoins de chaque entreprise, quasiment à la carte, et les stagiaires apprennent à travailler en respectant les différents process, en premier lieu les aspects sécurité et qualité.

installations proposant les meilleures conditions possibles d'exercice de l'activité (lire l'encadré ci-dessous). Car apprendre dans de bonnes conditions, avec du bon matériel, familiarise très tôt aux bonnes pratiques pour sa future vie active. Ainsi, le bâtiment flambant neuf de 3300 m<sup>2</sup> abrite 2000 m<sup>2</sup> d'ateliers, sous la forme de deux nefs distinctes. La première héberge 28 box traditionnels de soudage et quatre box de meulage. La seconde nef met à disposition des environnements de travail reconstitués en grandeur nature: charpente avant de navire, quart de tronçon de sous-marin, cellule nucléaire de type zone 4 (cellule de retraitement du combustible nucléaire) ou encore six environnements modulables propres à EDF...

Cette école a en effet la particularité d'offrir des environnements industriels fidèles à la réalité. Objectif: permettre de s'entraîner comme si on soudait au fond d'un ballast de bateau, ou en espace confiné dans un trou d'homme de sous-marin, ou encore comme s'il fallait intervenir avec les contraintes réelles d'une cellule de retraitement de combustible nucléaire, sur un temps très court.

### Observer l'environnement

Ici, les stagiaires alternent pratique du soudage et acculturation en entreprise. « C'est une des forces d'Hefais, témoigne Benoît Richot, le directeur de l'établissement. *Le soudage est une discipline au carrefour de la métallurgie, de la technologie, de la conception mécanique et des sujets qualité, sécurité et environnement. Un environnement industriel reconstitué permet d'avoir une*

*attitude interrogative avant d'intervenir. Il montre aussi comment observer son environnement de travail et aide à acquérir les bons gestes.* » Le matériel mis à disposition appartient à l'école et propose de multiples procédés: TIG, MIG/MAG, électrode enrobée...

« *Tout est neuf, on a du bon matériel, les box sont insonorisés, une aspiration est à disposition, se réjouit Maud Lemaesquier, en formation ici pour trois mois, qui s'entraîne à souder des paniers densifiés destinés aux piscines d'entreposage en centrale nucléaire. On a vraiment de bonnes conditions pour apprendre.* » De la même façon, les contenus pédagogiques sont adaptés aux besoins de chaque entreprise, quasiment à la carte. Les stagiaires apprennent à travailler en respectant par exemple le process naval ou nucléaire, en premier lieu les aspects sécurité et qualité. L'occasion d'aborder toutes les facettes d'un métier: savoir-faire, savoir industriel (dans un environnement professionnel), savoir-être opérationnels, car ils ne travailleront jamais seuls.

« *Nous sommes les seuls en France à proposer de tels environnements de formation reconstitués, uniques par leur taille, à l'échelle 1, leur diversité et leur représentativité* », explique Benoît Richot. Depuis septembre 2022, 325 stagiaires ont été accueillis, dont 30 % de femmes. « *L'école a une excellente image, un taux de satisfaction des clients très élevé et un taux d'insertion des stagiaires de 95 %* », complète Serge Quaranta. Ce concept, qui suscite l'intérêt au-delà du Nord Cotentin, pourrait donc se déployer plus largement à l'avenir, dans d'autres régions ou d'autres secteurs d'activité. ■ C. R.

## JEAN-CLAUDE POULAIN, ingénieur-conseil à la Carsat Normandie, référent nuisances physiques

« *Nous avons été contactés dès novembre 2020 par la CCI Ouest-Normandie à propos de la conception des futurs locaux d'Héfaïs. Nous avons émis des recommandations générales en conception des lieux et situations de travail. Différents points-clés ont été pris en compte pour offrir de bonnes conditions de travail, tant pour les formateurs que pour les stagiaires. La réduction des nuisances sonores a été intégrée par la mise en place d'un traitement acoustique des bardages du bâtiment. Les box de soudage*

*et de meulage ont été insonorisés. L'éclairage naturel n'a pas été oublié, avec des pignons de matériaux translucides qui rendent l'intérieur très lumineux. Une ventilation générale a été installée et des dosserets aspirants équipent chaque box, même si, sur ce point, nous militons pour un captage à la source avec des torches aspirantes. Et les circulations extérieures sont bien pensées, alors que souvent les parkings sont oubliés.* »

# Tutorat et apprentissage sur le terrain

*Chez Le Roy Logistique, des formations sur mesure ont été conçues pour trois métiers stratégiques du groupe : cariste-manutentionnaire, assistant logistique et affréteur-exploitant. Des parcours animés par un tuteur, qui intègrent une importante composante de terrain.*

**CHEZ LE ROY LOGISTIQUE**, on l'appelle le « Dojo » (« lieu où l'on étudie », en japonais). Ici, pas de tatami, mais une structure cartonnée, modulaire, recouverte d'infographies, et installée au sein de l'entrepôt, à mi-chemin entre les quais de chargement et les racks de stockage. Cet espace dédié à l'apprentissage, aménagé au cœur même de l'activité, constitue l'une des étapes incontournables des parcours de formation des salariés, récemment repensés pour s'adapter au mieux aux besoins et réalités de l'entreprise.

« En 2021, la direction a souhaité mettre en place une Académie en interne pour répondre à trois objectifs : revoir l'intégration des nouveaux collaborateurs, tous profils confondus (métiers de la logistique et transport, fonctions supports...); mieux accompagner les alternants, avec la volonté de les fidéliser; et proposer des formations sur mesure pour nos métiers majeurs, caristes-manutentionnaires, assistants logistiques et affréteurs-exploitants, en s'appuyant sur les bonnes pratiques », rappelle Émeline Bourgaud, responsable forma-

tion, développement ressources humaines et communication.

Le groupe de transport logistique, né en 1947, compte 45 entrepôts et plates-formes répartis dans toute la France, regroupant près de 1000 salariés. Jusque-là, des formations existaient, mais les

« Il est important d'intégrer, en plus de l'apprentissage des compétences, la prévention des risques professionnels. »

pratiques différaient selon les sites. Celui de Bourgbarré, près de Rennes, situé à proximité du siège<sup>1</sup>, disposait d'un local attenant à l'entrepôt de stockage, propice pour accueillir l'Académie Le Roy Logistique. Une « salle de classe » y est aménagée en 2022,

ainsi qu'un espace de convivialité. Différents parcours de formation sont progressivement conçus, en fonction de la population ciblée, intégrant cours théoriques, e-learning et, pour tous, un passage par le fameux Dojo. « Cette structure, c'est l'Académie qui se délocalise sur la dalle, c'est plus pertinent d'aller sur le terrain pour comprendre l'activité », souligne Émeline Bourgaud.

## Un à trois mois d'accompagnement

Concernant les formations métier, la construction des modules et outils d'apprentissage, débutée en mars 2023, aura nécessité plus d'un an de développement. « Nous avons souhaité cibler les caristes-manutentionnaires, les assistants logistiques et les affréteurs exploitants car nous constatons des difficultés de recrutement sur ces postes, ainsi qu'un besoin de montée en compétences en homogénéisant l'ensemble des connaissances stratégiques pour notre activité », précise-t-elle encore. Pour élaborer les contenus, l'équipe dédiée à la formation a d'abord recueilli les bonnes pra-



## ÉMELINE BOURGAUD, responsable formation, développement RH et communication

« Outre les formations métiers, la création de l'Académie s'est accompagnée d'une refonte du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs. Les salariés de la France entière, tous profils confondus, ayant validé leur période d'essai, sont conviés à Bourgbarré, par promotion de huit, pour deux jours de présentation et d'échange. Les alternants, quant à eux, bénéficient désormais d'un programme de trois semaines, pont entre l'entreprise et l'école, comprenant des formations et ateliers sur différents sujets, des focus sur les évolutions des métiers, etc. Nous avons aussi créé des supports pour les entreprises de travail temporaire, afin de mieux intégrer les intérimaires, qui bénéficient en outre d'une sensibilisation à la santé et sécurité avant leur prise de poste. »



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS, 2025

tiques dans différents sites, puis des groupes pluridisciplinaires ont été formés, rassemblant des opérateurs du métier concerné, mais aussi des animateurs QHSE et du personnel juridique.

« Certains postes présentent une accidentologie spécifique comme les collisions engins-piétons pour les caristes. C'était important d'intégrer dans ces formations, en plus de l'apprentissage des compétences, la prévention des risques professionnels », ajoute-t-elle. De novembre 2023 à janvier 2024, une fois les parcours stabilisés, une phase de tests s'est déroulée sur le terrain, les retours d'expérience permettant d'améliorer le dispositif. Puis celui-ci a

été déployé au niveau national en avril.

Comment s'articule cet accompagnement sur mesure ? Pendant un à trois mois, selon les besoins du salarié formé, celui-ci est accompagné par un tuteur chargé de l'apprentissage et de la validation des modules. « Ils sont choisis parmi des volontaires, chez qui nous avons décelé le goût de transmettre. Il n'y a pas que des chefs d'équipe, notre objectif est de diversifier cette communauté », poursuit Émeline Bourgaud.

### Appeler, apporter et ancrer

Ces tuteurs sont formés à la méthode DISC, qui consiste à

La structure en carton construite sous forme de totems peut être déplacée dans tous les lieux de l'entrepôt afin d'apporter des éléments théoriques sur le lieu même de la pratique de l'activité.

adapter sa communication en fonction du profil de son interlocuteur, et des « 3 A » : « j'appelle », « j'apporte » et « j'ancre » la connaissance. Prenons l'exemple d'un cariste-manutentionnaire, nouvellement embauché. Rendez-vous au Dojo, première étape de toutes les formations. Le tuteur l'accompagne de panneau en panneau afin qu'il découvre l'histoire de l'entreprise, la répartition des sites dans l'Hexagone, les activités du groupe... Au sol, un schéma représente les différents flux et interactions entre les services : de la réception de marchandises à la préparation de commande et sa prise en charge par un transporteur.

La sensibilisation à la santé-sécurité au travail débute aussi ici, avec une infographie colorée, « la Roue de la Sécurité » qui reprend des principes de base. Risques principaux, marche à suivre en cas d'urgence ou d'évacuation, règles à respecter dans l'entrepôt... « Il ne s'agit pas d'énumérer des interdictions. Pour bien ancrer l'apprentissage, le tuteur explique les raisons de ces obligations. Par exemple, le téléphone portable est proscrit pour éviter les collisions ou les chutes, tout comme le fait de manger dans l'entrepôt qui pourrait être à l'origine d'une contamination. » D'autres illustrations abordent l'hygiène des mains et les règles de priorité dans l'entrepôt : le chariot (qui met plus de temps à freiner) prime sur le gerbeur, qui lui-même est prioritaire sur le piéton. Enfin, « le Miroir des EPI » permet, en se regardant dans une glace, de s'assurer qu'on porte bien tous les équipements de protection.

Pour le cariste, six totems en carton rigide, déplaçables, complètent le dispositif. Chacun est

>>>

## LA PRÉVENTION S'ORGANISE

Chez Le Roy Logistique, la prévention des risques professionnels s'organise autour d'un responsable QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement), d'un chargé de mission sécurité & environnement et de treize animateurs QHSE présents dans toutes les régions et couvrant ainsi tous les sites du groupe. Tous les collaborateurs suivent une formation QHSE à leur arrivée dans l'entreprise, avec un recyclage chaque année. « Nous mélangeons les profils pour améliorer la compréhension interservice, explique

Dominique Aubert, le responsable, et nous nous appuyons sur des exemples d'accidents. Nous avons décelé un sujet autour de l'addiction, à l'origine de risques d'accidents chez les collaborateurs qui conduisent des chariots ou lors des trajets professionnels. Notre chargé de mission Sécurité travaille actuellement sur les moyens de sensibiliser les salariés. Nous souhaitons aussi nous améliorer sur les remontées de terrain concernant les presqu'accidents, par la diffusion de flashs sécurité. »



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS/2025

☑ L'ensemble des points de sécurité à connaître pour chaque poste apparaissent sur les supports pédagogiques du Dojo et sont abordés lors de la formation.

dédié à une situation de travail qui requiert de la vigilance: chargement/déchargement, déchargement manuel d'un conteneur vrac, préparation d'une palette complète, mise en stock... L'idée est de s'emparer du totem et de le transporter jusqu'au lieu où se déroule l'action pour former l'apprenant au plus près. Là, le tuteur interpelle le salarié pour connaître l'état de ses connaissances sur le sujet: a-t-il déjà réalisé cette tâche dans un précédent emploi? Comment procéderait-il? Voilà pour l'appel de connaissances.

### Prendre son temps et structurer le parcours

Puis, aidé du totem qui résume les éléments clés, il passe à l'apport de connaissances, détaillant les tâches successives à réaliser, en débutant, chaque fois, par les points de sécurité à connaître, puis les étapes du process en termes de qualité et enfin les performances attendues. Pour ancrer

les connaissances, il invite ensuite le salarié à les mettre en pratique. Une dernière étape consiste en un quiz, au dos du totem.

« Il ne s'agit pas de faire tous les totems en une journée. Au contraire il faut prendre son temps et ne pas saturer le salarié », insiste Émeline Bourgaud. Pour structurer le parcours, le tuteur dispose d'un plan de suivi avec différents modules à valider. Une fois que le salarié s'est suffisamment approprié une tâche, après une semaine en moyenne, le tuteur évalue ses compétences par un test. Un module, pris en charge par un animateur QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement), est consacré spécifiquement à la sécurité au travail.

Si pour les caristes, la formation se fait essentiellement sur le terrain de l'entrepôt, ce n'est pas le cas pour les assistants logistiques, par exemple, qui ont un rôle de coordination. « Une grande partie de ma formation se fait via

une plate-forme de e-learning, notamment pour la prise en mains des outils informatiques, explique Julie Roper, qui a commencé il y a une semaine. Mais, le premier jour passé au Dojo m'a permis, grâce à des supports pédagogiques, de mieux comprendre comment mon métier s'inscrivait dans l'écosystème de l'entreprise. C'est toujours stressant de débiter un nouveau travail. Là, on se sent bien accompagné: en cas de problème, je sais que je peux m'adresser à ma tutrice. »

Une semaine plus tard, la voilà de retour au Dojo. Aujourd'hui, grâce aux totems, elle va découvrir l'activité des caristes afin d'acquérir une connaissance plus fine du fonctionnement de l'entrepôt et des flux de marchandises. « C'est important de se mettre à leur place pour comprendre de quoi les caristes ont besoin et ce qu'ils attendent des assistants logistiques, pour pouvoir bien faire leur travail, en sécurité », précise Françoise Crépiat, tutrice de Julie, et responsable logistique du site de Bourgbarré. Pour consolider ses apprentissages, le salarié dispose de fiches mémo illustrées, récapitulant les points clés de chaque module.

Le Dojo est désormais déployé sur l'ensemble des agences de l'entreprise, qui bénéficient donc de ces formations métier sur mesure. Les retours d'expérience continuent d'enrichir et d'améliorer le dispositif. « Ce principe de formation au plus près du terrain est très intéressant, note Pierre-Yves Le Calonnec, contrôleur de sécurité à la Carsat Bretagne. Il s'inscrit dans la démarche globale de cette entreprise qui vise l'amélioration continue. » ■ C. S.

1. Saint-Jacques-de-la-Lande

## QUI FAIT QUOI ?

- Les caristes-manutentionnaires sont chargés de réceptionner et de décharger les marchandises, puis de les transporter, grâce à des chariots ou gerbeurs, au sein de l'entrepôt, pour la mise en stock. Ils s'occupent aussi de la préparation de commandes (palettes complètes ou détail) et du chargement pour la livraison.
- Les assistants logistiques s'occupent de coordonner les différents maillons de la chaîne logistique: interactions avec les clients, prises et gestions des rendez-vous avec

les transporteurs, accueil des chauffeurs et attribution des quais...

- Les affréteurs-exploitants sont dédiés à la partie transport. Ils organisent et gèrent l'acheminement de marchandises pour le compte des clients en s'appuyant sur un réseau de transporteurs permanents ou, si besoin, sur des bourses de fret.

L'Ehpad du Clos du Moulin, dans le Nord, s'est lancé dans la création d'un centre de formation interne autour de ses différents métiers. Entretien avec Christophe Ragot, cadre de santé et directeur de ce centre de formation.

## « Rien de tel que la pratique »

**Vous allez ouvrir un centre de formation intergénérationnel (CFI) à la rentrée 2025.**

**Comment est né ce projet ?**

**Christophe Ragot.** Nous sommes partis de plusieurs constats, le principal étant les difficultés récurrentes de recrutement dans tous nos métiers : soin, hôtellerie, lingerie. Et nous ne sommes pas les seuls : un rapport du Sénat de 2024 montrait que 61% de l'ensemble des Ehpad (publics et privés) étaient confrontés à ces problèmes. Par exemple, pour un poste d'aide-soignant disponible, nous comptons aujourd'hui une vingtaine de postulants, parmi lesquels en moyenne une personne diplômée – mais souvent en poste et pas disponible immédiatement – une personne tout juste diplômée, sans expérience et sans idée précise du travail en Ehpad, le reste étant des personnes motivées mais sans qualification ni formation. En parallèle, nous sommes confrontés à la difficulté pour trouver des personnes aptes à encadrer les nouveaux arrivants, avec une bonne fibre pédagogique, tout en assurant la continuité de service. Une situation potentiellement dérangeante pour tous, car cela peut mettre en difficulté à la fois les apprenants, les professionnels et les usagers. Il y a clairement une passerelle défailante entre demandeurs d'emploi et formations, que nous cherchons à combler.

**Concrètement, quelles formations seront proposées ?**

**C. R.** Nous visons l'ouverture des formations à trois diplômés : un titre professionnel (TP) assistant de vie aux familles en septembre 2025, diplôme d'état d'aide-soignant en janvier 2026, puis TP d'agent de service médico-social, qui regroupe des modules hôtellerie et lingerie, en septembre 2026. Pour tous ces diplômés, des référentiels de formation existent, mais l'idée est de les dépoussiérer en intégrant les enseignements au cœur du soin et au contact des usagers. On veut sortir des enseignements statiques en salle et aller vers des situations réelles, avec un côté très pratique. Pour bien intégrer la théorie, il n'y a rien de tel que la mise en pratique. Il s'agit de former de futurs techniciens, c'est important d'être sur le terrain. Nous prévoyons d'aménager des salles de travaux pratiques, avec une chambre témoin, et de mettre à disposition du matériel de l'établissement, tout en encourageant un maximum d'échanges directs avec les usagers sur les bonnes pratiques au quotidien.

**Quelle est la place de la prévention des risques professionnels dans ces enseignements ?**

**C. R.** Tout est cadré selon les protocoles officiels. La formation

aide-soignants compte ainsi un module de 35 heures consacré à l'ergonomie. Une journée est aussi dédiée à la prévention des risques. Et, surtout, lors des cours et des mises en pratique, sont systématiquement intégrées l'organisation du travail et les bonnes pratiques pour prévenir les TMS. Il est question des manutentions, avec intégration de l'ensemble du matériel à disposition : rails au plafond, lève-personne mobile... C'est un gros avantage dans l'apprentissage du métier, et le faire en côtoyant des professionnels accentue l'immersion. Nous avons aussi la chance d'avoir des professionnels de santé ayant des compétences spécifiques et qui interviennent occasionnellement : Prap-2S<sup>1</sup>, soins palliatifs, éthique..., ainsi qu'un référent handicap pour aller vers une pédagogie inclusive. Les risques psychosociaux (burn-out, agressions...) sont également abordés au travers du repérage des fragilités, de la communication autour de la gestion des comportements agressifs et de la prévention du burnout chez les aide-soignants. Ces sujets occupent une place prépondérante, car pour avoir de bons soignants, il est nécessaire de les maintenir en bonne santé. ■ **Propos recueillis par C. R.**

1. Prévention des risques liés à l'activité physique – secteur sanitaire et social

### UNE OUVERTURE VERS L'EXTÉRIEUR

Sorti de terre en 2019, l'Ehpad intercommunal Le Clos du Moulin, situé à Boeschève, dans le Nord, compte 65 résidents pour 51 équivalents temps plein. Son projet de création de centre de formation intergénérationnel (CFI) vise à répondre plus largement aux besoins locaux. « Il est nécessaire de changer le regard des gens sur les Ehpad, véritables lieux de vie, qui doivent devenir des centres de ressources témoignant de leur utilité pour les usagers, souligne Christophe Ragot, cadre de santé et directeur du CFI.

Il est important de développer l'attractivité autour des métiers du grand âge. » Afin de faire connaître ses métiers, l'établissement a accueilli une trentaine de demandeurs d'emploi à travers des ateliers qui présentaient ses différentes activités. Dans le cadre du projet de CFI, la direction a entamé des démarches auprès de France Travail, de la région Hauts-de-France, du département, de la mission locale. Des recherches de subventions complémentaires sont en cours pour boucler le budget.

Rares sont les PME à créer leur propre centre de formation en interne. Monaco Marine, entreprise de 220 salariés spécialisée dans la maintenance et la réparation de yachts sur la Côte-d'Azur, s'est néanmoins lancée dans ce projet afin de maîtriser l'enseignement des compétences nécessaires au bon déroulement de son activité. Et les formations à la sécurité sont adaptées aux métiers.

## « Former représente un projet de groupe »

### Qu'est-ce qui vous a motivés à créer votre structure de pilotage interne des formations « sécurité » ?

**Pierre Friedel, responsable hygiène, santé, environnement du groupe Monaco Marine.** Nous sommes partis d'un constat: il existe très peu de diplômés sur nos métiers de maintenance et de réparation navale que sont le carénage, la manutention de portiques à bateau ou de remorques hydrauliques, et peu de formations sécurité. Pour embaucher et accueillir dans de bonnes conditions, il nous fallait structurer des formations adaptées à nos métiers et à nos environnements de travail.

### Comment avez-vous décidé de structurer cette Monaco Marine University ?

**Hervé Heimburger, University Director.** Comme nous comptons neuf sites répartis entre Marseille et Monaco, nous avons décidé d'organiser tous les enseignements, dont ceux autour de la santé et sécurité au travail, au sein d'une seule et même entité transverse au groupe, dédiée aux formations.

S'agissant des enjeux de sécurité, Pierre prend en charge ce pilotage global et le décline sous deux formes: des formations conçues avec des organismes de formation (OF) externes et des formations construites en interne. Pierre étant lui-même certifié formateur, il assure l'animation de certaines thématiques métiers.

**P. F.** Nous comptons de nombreux métiers chez Monaco Marine: mécaniciens, charpentiers, électriciens, magasiniers, caréneurs, manutentionnaires, grutiers, peintres, chaudronniers... et nous balayons un champ large de compétences. Il a donc fallu définir un panel de formations sécurité tout aussi large: conduite de nacelles, grues, portiques, remorques, montage/démontage d'échafaudages, formations SST, risque électrique, espaces confinés... Il s'agit pour une part de formations classiques qui existent déjà, comme le Caces<sup>1</sup> chariots élévateurs et nacelles élévatrices. D'autres formations, travaux en espace confiné, permis feu, etc., nécessitent un déroulé pédagogique adapté à notre envi-

ronnement et à nos besoins. Ce sont en particulier ces formations qui sont créées et animées en interne. D'autres sont animées par un OF externe après contrôle du contenu pédagogique. C'est l'occasion d'apporter des éléments contextuels pour que ces formations correspondent le plus à notre réalité terrain. C'est le cas par exemple de formations qui abordent une mixité de thématiques: manutention, levage, portique à bateaux, remorques hydrauliques...

### Comment sont définis et élaborés les contenus pédagogiques de vos différentes formations ?

**P. F.** Pour construire les contenus des formations, nous partons le plus souvent de référentiels existants (chariots, nacelles), de documents de l'INRS, du suivi et des évolutions de la réglementation. Il existe déjà beaucoup de matière de qualité, il n'est pas nécessaire de tout réinventer. En parallèle, de par mon activité transverse, depuis dix ans, j'ai collecté des anecdotes, des photos, qui permettent d'illustrer les propos. Dès que les participants

## LA QUESTION DES DIISOCYANATES

Une directive européenne interdit désormais l'emploi des diisocyanates, sauf si l'utilisateur a fait l'objet d'une formation sur le sujet. Pierre Friedel avait suivi auprès de l'Ametra 06, le service de prévention et de santé au travail qui suit Monaco Marine, une première formation sur le sujet en 2024. À l'issue, il a été décidé d'internaliser cette formation au sein de Monaco Marine. Pour ce faire, Pierre Friedel complètera sa formation en avril 2025 par une formation de formateur sur le sujet afin de concevoir et animer auprès des collaborateurs cette

obligation de formation. « La réglementation définit 25 points à aborder dans le cadre de cette formation, souligne Cosmin Patrascu, coordinateur de la cellule risque chimique et industriel à l'Ametra 06. Souvent, ce type de formation se limite à une formalité visant à répondre aux exigences réglementaires, sans répondre aux besoins des utilisateurs. C'est pourquoi nous avons développé cette formation sous forme d'atelier participatif, favorisant les interactions et les partages d'expériences entre les participants. »



© Gael Kerbaol/INRS/2024

Les questions de sécurité liées à la réception des échafaudages, par exemple, sont enseignées à un large panel de personnels aux fonctions très différentes afin que chacun ait conscience des risques liés à ce type de matériel.

reconnaissent un de nos sites, ou un collègue, on gagne leur attention et leur adhésion. Ça n'est pas de la théorie éloignée de leur quotidien.

**H. H.** Il ne s'agit jamais de formations « sur étagère ». Les contenus sont adaptés à nos métiers de la maintenance navale, pour être au plus près de nos besoins et de nos attentes. Ne serait-ce qu'en présentant des cas de figure concrets de notre quotidien. Les formations se déroulent sur chacun de nos sites. Nous avons l'avantage d'avoir des moyens d'accueil (matériel, salles de cours équipées) à disposition. De cette façon, c'est enseigné *in situ*, avec notre matériel, dans notre environnement de travail direct. Les apprenants sont dans de la pratique opérationnelle. Pour nous, c'est un point clé.

#### Qui est concerné par ces formations chez vous ?

**P. F.** Au final, beaucoup de nos collaborateurs sont concernés par ces formations sécurité. Certains par l'obligation de les suivre pour être habilités dans leurs activités métiers, d'autres pour être sensibi-

lisés et devenir acteurs de la prévention. Prenons l'exemple de la réception d'échafaudages. Seules une ou deux personnes référentes par site sont aptes à réaliser la réception d'un échafaudage. Pourtant, cette thématique est enseignée aussi aux chefs de parc, coordinateurs de projets, chefs de projet, direction... Ainsi, un large panel d'acteurs prend conscience de la notion du risque associé à la réception d'un échafaudage. Cela contribue à améliorer la sécurité à différents niveaux : les achats sauront commander correctement un échafaudage, un chef de parc saura reconnaître si le montage est correct, jusqu'à identifier une situation dangereuse. Plus on est nombreux à avoir un minimum de connaissances sur les dangers présents, mieux ils seront pris en compte et les accidents évités. On fait aussi de la même manière des sensibilisations au risque électrique. Même si tous les chefs de projets ou coordinateurs travaux par exemple ne seront pas amenés à réaliser des travaux d'électricité, ils auront les notions de base et seront ainsi en position de proposer et d'échanger avec les intervenants, tant internes qu'externes.

#### N'y a-t-il pas un risque de se retrouver juge et partie à délivrer ainsi des formations soi-même ?

**H. H.** C'est vrai qu'on pourrait imaginer que c'est un biais d'internaliser les formations. Mais justement, le fait que Monaco Marine University pilote cette activité au niveau du groupe permet de ne pas se retrouver dépendant des enjeux de nos sites, et ainsi de rester à la fois garant de nos obligations réglementaires et référent sur ces enjeux de sécurité.

**P. F.** Il m'est déjà arrivé de retirer une habilitation à un collaborateur, ou de faire repasser leur évaluation à des personnes. Et, au-delà des périodicités réglementaires (cinq ans pour les chariots, deux ans pour les sauveteurs secouristes, trois ans pour l'électricité...), on se donne aussi le droit de reformer une personne si on estime cela nécessaire. Il en va de la sécurité des collaborateurs et de la qualité du travail.

#### Quel volume représentent toutes les formations sur une année ?

**P. F.** Une formation dure entre un et cinq jours, et une sensibilisation entre deux heures et deux jours. Si on prend uniquement la thématique sécurité, cela représente une quarantaine de formations par an pour environ 400 participations d'apprenants. Planifier les sessions est un véritable casse-tête, car cela mobilise les collaborateurs et immobilise le matériel de production le temps des formations. De plus, il faut composer des groupes cohérents et multisites.

**H. H.** Un tiers du budget de formation du groupe est dédié aux formations sécurité. Ce budget est sanctuarisé pour garantir la pleine réalisation de l'ensemble de nos obligations d'habilitation. Et au-delà, former représente un véritable projet d'entreprise pour notre groupe. Nous sommes encore sur une démarche assez récente – l'Université est lancée sous sa forme actuelle depuis un an – et nous restons réalistes sur nos moyens tout en gardant une forte ambition. ■ **Propos recueillis par C. R.**

1. Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité

## PORTAIL DE FORMATIONS

Monaco Marine s'est équipé en juillet 2024 d'un outil de gestion des formations et d'un espace d'e-learning. Rarement utilisé par une entreprise de seulement 200 salariés, cet outil fournit aux collaborateurs un espace individuel dédié. Chacun peut s'y connecter et y retrouver son parcours de formations : ses habilitations en cours, la période de validité restante. Les managers ont également une vision globale sur les habilitations des membres de leur équipe. L'outil présente aussi

l'avantage de fournir un tronc commun standard à tous (réglementation, culture entreprise, sécurité) pour que, malgré la diversité des métiers et des sites dans le groupe (le plus petit site compte trois collaborateurs quand le plus grand en compte 80), tout le monde ait une base commune. Il contribue à faciliter le parcours d'intégration des nouveaux arrivants, par la mise à disposition de documents (livret d'accueil...) dans les jours qui précèdent l'arrivée dans l'entreprise.

Le site de Sochaux du constructeur automobile Stellantis possède un atelier de formation des métiers. Objectif : rendre opérationnels en deux semaines les nouveaux arrivants aux postes de production. Les enseignements sensibilisent à certaines questions de santé et sécurité.

# Stellantis forme à ses métiers en conditions réelles

**S'IMMERGER** dans l'environnement de travail et se familiariser à la culture de l'entreprise font partie des sujets approfondis par les centres de formation internes, au-delà de l'acquisition des connaissances théoriques et des gestes techniques. C'est ce que vise l'atelier de formation des métiers (AFM) de Stellantis, sur son site de Sochaux, dans le Doubs. Cet espace accueille des profils variés, sans prérequis : intérimaires (débutants ou personnes en cours de reconversion) et salariés de l'entreprise souhaitant monter en compétences. Montage, kitting, ferrage, peinture... Différents métiers sont enseignés de façon pratique et concrète pendant deux semaines, sur ce site qui voit sortir les Peugeot 3008 et 5008. Cette semaine, ce sont les métiers du montage qui sont enseignés.

La première semaine du stage se déroule au « statique ». La formation débute par un accueil théorique au cours duquel sont présentés les standards de travail aux différents postes. Un accueil sécurité se tient à cette occasion, avec trois grandes thématiques : identifier les risques professionnels, les prévenir et réagir face aux risques. Un espace nommé Security Box présente des panneaux à partir desquels se déroule une chasse aux risques pour identifier les situations dangereuses et apprendre à réagir en cas d'exposition à l'une d'elles. Un peu plus loin, un mannequin présente concrètement les équipements de protection à porter aux postes (lunettes, casquette coquée, gants, chaussures) et la bonne façon de s'équiper.

Les stagiaires passent ensuite de module en module, pour acquérir les bases de différents métiers : vissage makita écrou M6, écrou M8



© Gael Kerbool/NRS/2025

à la volée... Au total, ils découvrent 19 postes sur un temps de 45 minutes chacun, pendant lequel ils se familiarisent, s'entraînent, gagnent en dextérité. Avec comme objectif d'être apte à réaliser la tâche en une minute, temps de cycle sur la ligne de montage. Les postes suivants sont doublés pour que les stagiaires travaillent en binôme. « On associe des personnes avec des niveaux différents, afin qu'elles apprennent à travailler ensemble, qu'elles s'entraident et que les plus à l'aise fassent progresser les autres », explique Elsa Pattarozzi, responsable de l'AFM.

## Savoir-faire et connaissance du terrain

La deuxième semaine est consacrée aux postes en « dynamique ». Branchement de durite, accès sous caisse, vissage de mât, vissage des tuyaux... Elle met les apprenants en situations similaires à celles qui seront rencontrées sur la ligne, là encore avec la cadence à tenir. À l'image de ce qui se passe sur les lignes de montage, chaque journée débute par un brief avec les formateurs. « On fonctionne comme à côté, il n'y a pas de sur-

Arriver sur les lignes tout en maîtrisant bien l'environnement de travail contribue à réduire le stress inhérent à toute découverte d'un nouveau métier.

prise, commente Fernando Ladeira Macedo, formateur. Ça supprime ainsi une grosse part du stress lié à la découverte du poste. Après être passés ici, ils arrivent en confiance, connaissent déjà leur environnement de travail. Lorsqu'ils arriveront sur la ligne, ils seront prêts et sauront s'intégrer dans l'organisation de la ligne. » Ce que confirment les stagiaires, qui apprécient la proximité du formateur, ses explications et sa pédagogie. Au total, cinq formateurs interviennent à l'AFM. Il s'agit d'anciens chefs d'équipe, les team leaders. Ils connaissent les exigences attendues sur la ligne et sont suffisamment pédagogues pour partager leur savoir-faire.

Si initialement, seules les opérations de montage étaient enseignées ici, avec l'évolution des véhicules, des technologies, des outils, les programmes de formation ont été élargis au fil du temps. Tant sur le fond que sur la forme. Des compléments pédagogiques ont vu le jour, notamment par des apports en ergonomie et l'instauration d'éveils musculaires à la prise du poste. « On ne démarre pas un match sans s'échauffer. Ici c'est pareil », rappelle Elsa Pattarozzi. Les échauffements sont adaptés aux postes, et aux parties du corps qui seront particulièrement sollicitées. Outre le réveil musculaire par les échauffements, des étirements sont réalisés en fin de poste. Et de nouveaux formats apparaissent, comme le recours à des modules vidéos pour compléter les enseignements, ou encore à la réalité virtuelle, qui permet par exemple de s'immerger sur la ligne de montage et découvrir en tant que spectateur l'organisation et l'environnement de travail. ■ C. R.