



COACH

Plan d'actions pour renforcer
le compagnonnage
dans la filière nucléaire



Groupement des Industriels
Français de l'Energie Nucléaire



Sommaire

Partie 1	Le compagnonnage enjeu majeur de la filière nucléaire	p. 04
1.1	Un programme nucléaire ambitieux	p. 04
1.2	Le compagnonnage, une composante essentielle de l'enjeu ressources de la filière	p. 04
1.3	Définitions	p. 05
1.4	Le compagnonnage, une étape incontournable de la montée en compétences	p. 05
Partie 2	Le projet COACH a permis de dresser un diagnostic des pratiques et des besoins de la filière en matière de compagnonnage	p. 06
2.1	Les objectifs du projet COACH	p. 06
2.2	Une étude quantitative et qualitative	p. 06
2.2.1	Entretiens qualitatifs	p. 06
2.2.2	Enquête quantitative	p. 06
2.3	Le diagnostic	p. 07
2.3.1	La filière dispose de bonnes pratiques de compagnonnage	p. 07
2.3.2	Le compagnonnage est reconnu comme essentiel à la montée en compétences mais il reste peu formalisé	p. 08
2.3.3	Des besoins à court terme malgré une dispersion forte au sein des métiers	p. 10
Partie 3	La filière met en œuvre un plan d'actions pour faire progresser le compagnonnage	p. 12
3.1	Mise en place d'une dynamique de collecte et partage des bonnes pratiques au sein de la filière	p. 12
3.2	Renforcer la formation des accompagnants	p. 12
3.3	Un guide du compagnon de la filière	p. 13
3.4	Un guide pour les entreprises	p. 13
3.5	Une plateforme vidéo	p. 13
3.6	Une consolidation des besoins quantifiés	p. 14
3.7	L'identification des viviers de ressources	p. 14
Partie 4	Et pour aller plus loin, des leviers restent à explorer au sein de la filière en lien avec les pouvoirs publics	p. 15
4.1	Mettre en adéquation les besoins et leurs financements	p. 15
4.1.1	Des propositions pour simplifier l'existant	p. 15
4.1.2	Des besoins conjoncturels de financements spécifiques	p. 15
4.2	Faciliter la mutualisation de l'expertise	p. 15
Annexes		p. 16
Annexe 1	Guide du compagnon de la filière nucléaire	p. 16
	• Annexe A : exemple de trame de carnet de compagnonnage - volet de sûreté	p. 18
	• Annexe B : Quizz culture sûreté	p. 19
	• Annexe C — Idées reçues	p. 20
Annexe 2	Structure guide entreprise	p. 22
Annexe 3	Questionnaire enquête COACH	p. 23

PARTIE 1

Le compagnonnage, enjeu majeur de la filière nucléaire

1.1 — Un programme nucléaire ambitieux

La filière nucléaire française se prépare à l'exécution d'un programme ambitieux au-delà de l'exploitation et de la maintenance des usines et du parc de réacteurs actuels : grand carénage, construction de nouveaux réacteurs (EPR2), projets de réacteurs innovants, renforcement des outils de production de l'amont du cycle, revamping de l'aval du cycle, projets export (notamment Royaume-Uni, Inde, République Tchèque)... Du fait de l'importance du nucléaire en France (3^{ème} filière industrielle, 220 000 salariés), ce programme peut être l'un des moteurs de la réindustrialisation du pays et de la montée en compétence du tissu industriel national. La filière nucléaire française s'appuie en effet sur des entreprises travaillant pour le nucléaire mais également pour d'autres industries, et qui doivent tenir compte d'un niveau d'exigences élevé et développer des compétences spécifiques. Le rapport de Jean-Martin Folz sur l'EPR de Flamanville a ainsi identifié la perte de compétences comme un facteur dimensionnant des difficultés rencontrées sur ce projet¹.



1.2 — Le compagnonnage, une composante essentielle de l'enjeu ressources de la filière

Fondé en 2018, le GIFEN (Groupement des industriels français de l'énergie nucléaire) occupe la position de principal syndicat professionnel national dans le secteur. Avec plus de 500 membres, comprenant des entreprises et des organisations professionnelles, il compte d'importants acteurs de l'industrie nucléaire tels qu'EDF, Framatome, Orano, CEA, Andra, ainsi que des ETI, des PME et des TPE.

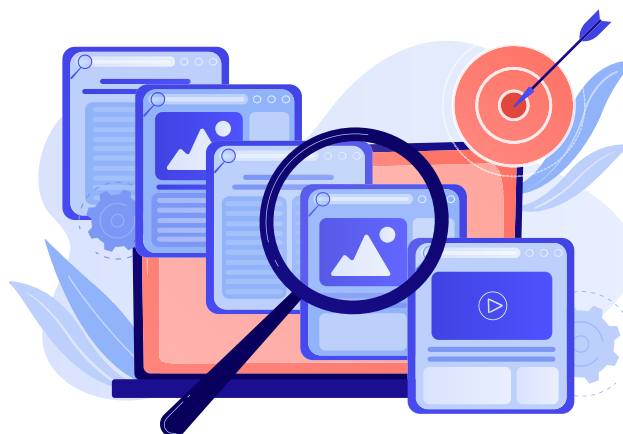
Le GIFEN s'engage activement dans les questions liées aux compétences et à la formation. Il y a trois ans, il a initié le Programme MATCH², visant à garantir l'alignement entre les besoins et les ressources de la filière. Ce programme, dont les résultats ont été remis au gouvernement en avril 2023, a identifié un besoin en recrutement important dans la filière sur les 10 ans à venir : parmi les 100 000 personnes à recruter dans la filière d'ici 10 ans, 60 000 personnes seront cœur de métier. Ces recrutements seront pour moitié afin de compenser les départs en dehors de la filière (retraites...) et pour moitié pour assurer le volume de travail supplémentaire nécessaire aux grands programmes nucléaires. Le plan d'actions Compétences mis en œuvre par l'Université des Métiers du Nucléaire³ vise à répondre à ce besoin selon 7 leviers, le 7^{ème} levier étant l'accompagnement à la montée en compétences ou compagnonnage. Les dispositifs de compagnonnage mobilisent des ressources expérimentées qui contribuent à l'efficacité opérationnelle des entreprises de la filière. Or l'étude MATCH montre que ces ressources sont déjà en tension sur plusieurs métiers.

1. Rapport JM FOLZ – voir p.27 à 29

2. 2023.04.21_Programme_Match_20-04-23.pdf (ecologie.gouv.fr)

3. L'Université des Métiers du Nucléaire présente son plan d'actions compétences pour la filière nucléaire française | Mon Avenir dans le Nucléaire (monavenirdanslenucleaire.fr)

Cette accélération du recrutement et le besoin de pouvoir compter rapidement sur des professionnels en capacité de « faire bien du premier coup » bouscule les méthodes et ressources dédiées au compagnonnage quand la filière était en « régime de croisière ». Cette accélération conduit à proposer un appui vers les fournisseurs de la filière, notamment les PME, pour adapter tant l'approche que le financement du compagnonnage et garantir un rythme d'acquisition des compétences adapté.



1.3 — Définitions

Afin de lever toute ambiguïté, nous proposons de retenir dans ce rapport, et plus largement au sein de la filière, les définitions suivantes :

Compagnonnage⁴ :

ce terme définit l'accompagnement par un salarié expérimenté à la montée en compétences d'un salarié qui ne dispose pas d'expérience. Il s'agit bien du « dernier km » de la montée en compétences, en complément des formations académiques et des formations internes à l'entreprise. Le compagnonnage vise à transmettre les compétences opérationnelles, tant techniques que comportementales, incluant la culture sûreté nucléaire, compétences qui permettent de rendre autonome un salarié sur une activité opérationnelle, avec l'enjeu de « faire-bien du premier coup ».

Accompagnant :

salarié qui a les compétences et l'expérience, qui est prêt à transmettre moyennant une formation sur les modalités du compagnonnage dans l'entreprise, la mise à disposition des outils adaptés et une sensibilisation sur les gestes professionnels et les comportements adaptés dans le cadre d'un accompagnement.

Accompagné :

celui qui acquiert les compétences dans un métier donné, qui peut être un jeune embauché ou un salarié en reconversion.

Culture sûreté⁵ :

ensemble de valeurs clefs et comportements résultant d'un engagement collectif de la part des leaders et des personnes, visant à mettre l'accent sur la sûreté prioritairement aux objectifs qui peuvent entrer en conflit avec la sûreté, ceci afin d'assurer la protection des personnes et de l'environnement. La culture sûreté relève ainsi de l'attitude tout autant que de la structure, elle exige que toutes les tâches importantes pour la sûreté soient exécutées correctement, avec diligence,

de manière réfléchie, en toute connaissance de cause, sur la base d'un jugement sain et avec le sens des responsabilités requis. Le concept de la culture de sûreté nucléaire s'applique à chaque employé dans l'organisation nucléaire, avec la contribution de chacun.

1.4 — Le compagnonnage, une étape incontournable de la montée en compétences

Le compagnonnage permet de monter en compétences aux côtés d'un salarié expérimenté, en mettant en œuvre plusieurs modalités d'apprentissages : l'observation, la réalisation du geste dans un environnement réel mais sécurisé⁶, l'échange sur l'expérience, le questionnement et les réponses apportées. Il s'agit de transmettre par l'exemple ce qui relève de l'expérience opérationnelle dans un contexte industriel et organisationnel spécifique à l'entreprise, notamment par l'acquisition des gestes techniques, mais aussi par l'adoption de comportements adaptés, et de sensibiliser dès la prise de poste aux enjeux de sécurité et de sûreté nucléaire. L'aptitude à « faire bien du premier coup », enjeu du compagnonnage, est aussi un contributeur direct à la productivité des entreprises. En outre, la relation privilégiée qui s'établit entre accompagnant et accompagné contribue à créer un lien à l'entreprise, projette un modèle que l'accompagné peut s'approprier et donne du sens à l'environnement contraint de métiers qui s'inscrivent dans le temps long et dans des processus complexes spécifiques au nucléaire (procédures, démarches administratives, temps d'attente, revues documentaires...).

4. Ce dispositif spécifique au métier est à distinguer du tutorat et du mentorat, qui visent des objectifs différents d'intégration dans l'entreprise ou de développement des soft skills.

5. Définitions tirées de l'INSAG4 INSAG 4.pdf (cea.fr) et WANO (WANO-PL-2013-1-Pocketbook-French.pdf.aspx)

6. Parfois au sein de chantiers écoles

PARTIE 2

Le projet COACH a permis de dresser un diagnostic des pratiques et des besoins de la filière en matière de compagnonnage

2.1 — Les objectifs du projet COACH

Le levier 7 du plan d'actions de l'Université des Métiers du Nucléaire vise à faciliter l'intégration des nouvelles recrues et développer le compagnonnage dans la filière. Afin de répondre à ce levier, le GIFEN a mis en place en septembre 2023 un projet dédié auquel contribuent les entreprises de la filière, le projet COACH.

Ce projet se décline en 2 volets :

Quantitatif : Identifier les besoins de la filière en ressources expérimentées permettant d'accompagner les nouvelles recrues et les viviers disponibles ; identifier les métiers prioritaires vers lesquels les efforts devront être orientés ; cartographier les sources et guichets de financement.

Qualitatif : mettre en place des outils permettant de faire progresser collectivement la filière, à très court terme et à plus long terme, dans un contexte plus large de réorganisation industrielle au service des grands programmes.

A noter que ce projet est orienté prioritairement vers les fournisseurs de la filière, les exploitants étant contributeurs au projet notamment au titre de leurs bonnes pratiques.

2.2 — Une étude quantitative et qualitative

Le projet COACH s'appuie sur la collecte d'informations auprès des entreprises afin de refléter au mieux les besoins de la filière et d'identifier les meilleures pratiques. Deux approches ont été conduites en parallèle : des entretiens qualitatifs avec des chefs d'entreprise et directeurs de ressources humaines, et une enquête quantitative anonyme auprès de la filière.

2.2.1 — Entretiens qualitatifs

Des entretiens qualitatifs ont été menés auprès d'une quinzaine d'entreprises sur un spectre large en termes de métiers et de taille d'entreprise (exploitants nucléaires, ETI, PME, TPE). Les objectifs de ces entretiens étaient de « défricher » le sujet du compagnonnage et collecter des informations sur les enjeux, les pratiques actuelles, les besoins, les métiers concernés. Ce premier état des lieux a permis d'identifier le plan d'actions décrit au §3.

2.2.2 — Enquête quantitative⁷

Les besoins en ressources d'accompagnement se déduisent de 3 grandeurs :

- les besoins en recrutements par métier (issus de l'étude MATCH) ;
- la durée d'accompagnement nécessaire à une nouvelle recrue avant de devenir opérationnelle en autonomie, cette durée dépendant à la fois du contexte dans lequel un métier donné est exercé (en usine, sur un chantier, sur un site nucléaire, ...) et des pratiques propres à une entreprise ;
- le temps de mobilisation d'un accompagnant pour chaque nouvelle recrue.

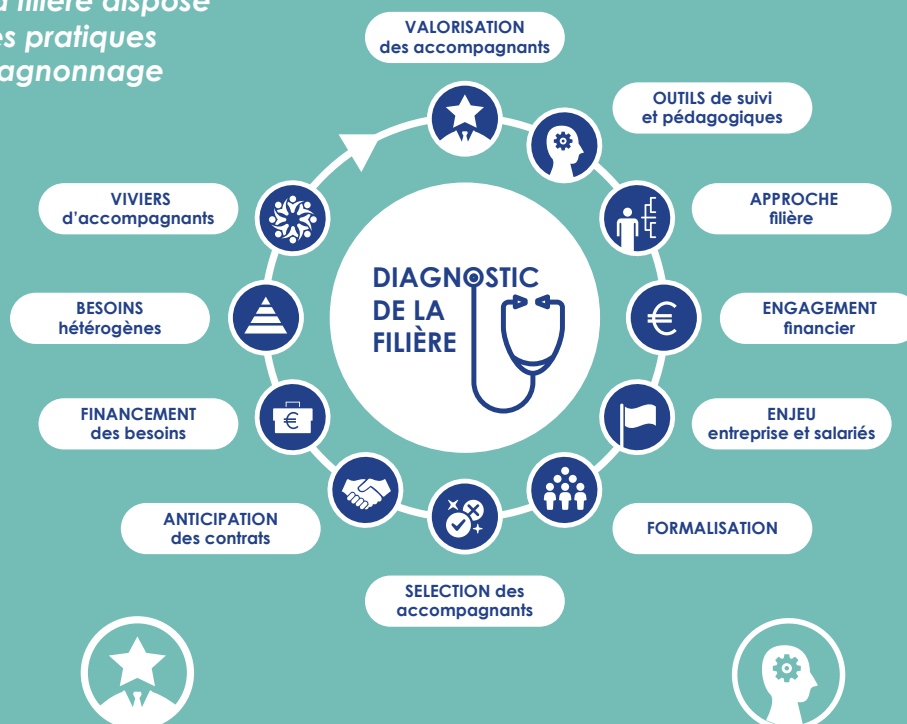
Afin d'obtenir de premières estimations de durée d'accompagnement et du temps de mobilisation d'un accompagnant, le GIFEN a initié en novembre 2023 une enquête auprès de ses adhérents (questionnaire en annexe 3). En complément des estimations chiffrées, les entreprises ont été invitées à s'exprimer de façon synthétique sur l'existence ou non d'un dispositif de compagnonnage interne, ses modalités, la valorisation des accompagnants et les métiers en tension dans les 3 à 5 ans à venir.

Nota : ces besoins en ressources expérimentées sont estimés à organisation et productivité constantes.

7. A noter que si l'enquête quantitative permet de disposer de données robustes, elle comporte certaines limites : panel basé sur le volontariat, nombre de questions limité afin d'avoir un taux de réponse satisfaisant et des réponses très hétérogènes sur la plupart des métiers.

2.3 — Le diagnostic

2.3.1 — La filière dispose de bonnes pratiques de compagnonnage



D1 Les accompagnants sont valorisés

Une rémunération spécifique⁸ de la mission d'accompagnant est pratiquée dans la filière, le montant de la prime proposée étant de 3 à 10% du salaire, selon la taille des entreprises qui attribuent une telle prime. Les entreprises mettent également en avant une reconnaissance financière indirecte, la mission d'accompagnant étant corrélée à un niveau d'expertise plus élevé, reconnu par ailleurs financièrement. Certaines entreprises mettent en place une échelle avec des niveaux d'expertise, la capacité à accompagner étant un des critères d'atteinte des niveaux les plus élevés de l'échelle. Cela revient à considérer le compagnonnage comme partie intégrante de celle de l'expertise. Les entreprises proposent également, en complément parfois, une reconnaissance non financière, basée par exemple sur l'inclusion dans un réseau ou des formations complémentaires.

8. A noter que 30% des répondants ne proposent aucune valorisation financière qu'elle soit directe ou indirecte.

D2 Des outils de suivi de la montée en compétences et des outils pédagogiques existent

Le compagnonnage relève d'une relation inter-individuelle, qu'il n'est pas naturel de modéliser au sein des entreprises. Néanmoins certaines d'entre elles ont mis en place des outils qui permettent d'évaluer le rythme et le niveau de la montée en compétences, en planifiant les ressources qui seront nécessaires selon la charge prévue ou en proposant des livrets de compagnonnage, certains sous format digital. Ces livrets sont spécifiques aux métiers et servent de référence à la fois à l'accompagné pour se situer dans son processus de montée en compétences, au manager pour évaluer le délai et les ressources nécessaires à l'acquisition de l'autonomie de son collaborateur et enfin à l'accompagnant pour séquencer les activités et la transmission de connaissances.

En termes d'outils pédagogiques, les supports vidéo rencontrent un succès croissant avec la possibilité de filmer des gestes techniques en situation réelle. A titre d'exemple, une entreprise propose à ses salariés des dispositifs leur permettant de se filmer depuis leur ordinateur ou en situation opérationnelle sur un site, avec du matériel vidéo. Ces vidéos sont ensuite mises à disposition de tous les salariés, après contrôle et référencement.

Un usage plus généralisé de ces outils nécessite toutefois de surmonter plusieurs obstacles : contrôle de la qualité technique des gestes filmés avant de mettre les vidéos à disposition, propriété intellectuelle,...



D3 Une approche filière

L'approche filière, souvent à l'initiative des exploitants, permet d'intégrer les fournisseurs dans les dispositifs de formation et de montée en compétences. Les exploitants qui adoptent cette approche filière considèrent en effet que les personnes formées chez leurs fournisseurs ou sous-traitants travailleront directement ou indirectement sur leurs contrats. Ainsi les entreprises qui disposent de chantiers écoles les ouvrent volontiers à leurs sous-traitants, sécurisant ainsi la montée en compétences des salariés qui interviendront sur leurs propres chantiers.

A titre d'illustration de cette approche filière, un exploitant a testé un dispositif de financement direct du compagnonnage sur le métier de soudeur, en tension avérée, pour anticiper l'exécution de contrats à venir et sécuriser les ressources sur ce métier. Ce financement prévoit, sur les contrats actuels, une enveloppe forfaitaire pouvant couvrir tout investissement en lien avec la formation (matériel, recrutement, documentation, etc.), en fonction de la stratégie de chaque société. Le forfait est débloqué

en deux fois, pour moitié à l'embauche de l'apprenti (après contrôle du CV) et pour moitié à l'arrivée de l'apprenti sur le site de l'exploitant pour réaliser sa période de compagnonnage. Ce dispositif couvre un panel de 9 entreprises du segment tuyauterie, et rémunère jusqu'à 10 apprentis par entreprise, soit 90 embauches, avec formation et compagnonnage, sur 3 ans. Ce dispositif a été conçu dans un cas très particulier, avec visibilité sur les besoins, analyse des ressources disponibles sur le marché et mobilisation du tissu industriel local dans sa quasi-totalité. Néanmoins le projet COACH en suivra le retour d'expérience, afin d'évaluer l'intérêt d'un élargissement aux acteurs de la filière.

“ Il faudrait avoir un pool de compagnons, formés à la même méthodologie, pour s'assurer d'un niveau d'exigences homogène sur la filière. ”



D4 Des engagements financiers

Au même titre que les entreprises s'engagent sur la formation auprès de leurs organisations syndicales, une des entreprises de la filière a mis en place un engagement similaire sur un montant minimum dédié au compagnonnage (de l'ordre de 20% du montant total de la formation engagé par l'entreprise), y compris le financement de chantiers-écoles.

2.3.2 — Le compagnonnage est reconnu comme essentiel à la montée en compétences mais il reste peu formalisé



D5 Un enjeu pour l'entreprise et pour ses salariés

Les entreprises de la filière considèrent le compagnonnage comme une étape indispensable à la montée en compétences. Elles le pratiquent pour leurs nouvelles recrues de façon quasiment généralisée. L'enjeu est de favoriser l'acquisition de compétences dans un contexte de croissance d'activité et en cas de turn-over important (notamment les « mobilités non négociées »), de gagner en productivité (« faire bien du 1er coup »), et de favoriser la fidélisation, à la fois des salariés en cours de montée en compétences mais également celle des salariés expérimentés en valorisant la transmission de leur savoir-faire, notamment sur les fins de carrière.

“ L'enjeu de la filière est d'intégrer beaucoup de salariés en peu de temps : le compagnonnage est un moyen de donner un repère, une référence, et de répondre aux enjeux sûreté et fidélisation. ”





D6 Une formalisation insuffisante

Néanmoins le dispositif n'est pas formalisé systématiquement, les cas où la nouvelle recrue est accompagnée par un salarié expérimenté sans organisation spécifique (formation de l'accompagnant, préparation, suivi et évaluation a minima) sont fréquents (80% des répondants). Les entreprises donnent comme raison principale le manque de ressources humaines pour organiser un tel dispositif ou son coût, dans un contexte où les salariés expérimentés sont une ressource cruciale, voire rare, pour assurer les objectifs opérationnels de production. Par ailleurs, il est naturel qu'en situation « de croisière », le besoin de mettre en place un dispositif robuste et formalisé de compagnonnage ne soit pas encore apparu, même s'il figure bien dans les perspectives de travaux à venir.



“ Avec la dynamique de croissance à venir, il faudra dégager du temps pour les experts et mettre en place un dispositif formalisé. ”



D7 Une sélection des accompagnants encore subjective

Concernant la sélection des accompagnants, elle est soumise à des critères de personnalité et de motivation, sans lesquels l'accompagnement peut être inefficace, voire contre-productif. Toutefois ces critères de sélection demandent à être caractérisés de façon plus objective. Pour les entreprises ayant un volant important d'accompagnants, la définition des attendus et la formation sur le terrain apparaissent nécessaire pour leur permettre d'assumer facilement leur mission⁹.



D9 Des dispositifs de financement non encore identifiés ou inadaptés aux besoins

Les financements publics existants sur l'accompagnement des salariés dans leur montée en compétences ne sont pas bien identifiés par les entreprises, et soumis à des critères d'éligibilité souvent très stricts (localisation par exemple), ou sans prise en charge des salaires. Dans le cas particulier du compagnonnage, où la valeur ajoutée repose sur une relation interpersonnelle, une absence de financement des salaires constitue un frein à la performance de ces dispositifs.



D8 Des signatures de contrats à anticiper

Les perspectives de croissance données à la filière par les autorités sont indéniables et reconnues par les entreprises. Toutefois la plupart d'entre elles ne peuvent pas engager des montants importants pour recruter et former les nouvelles recrues en amont de la signature des contrats. Le consensus est quasi-unanime de la part des entreprises pour demander une anticipation accrue de la signature des contrats dans cet objectif.

⁹. Par exemple sur le modèle du processus « Coach the coach » sur le parc EDF Energy

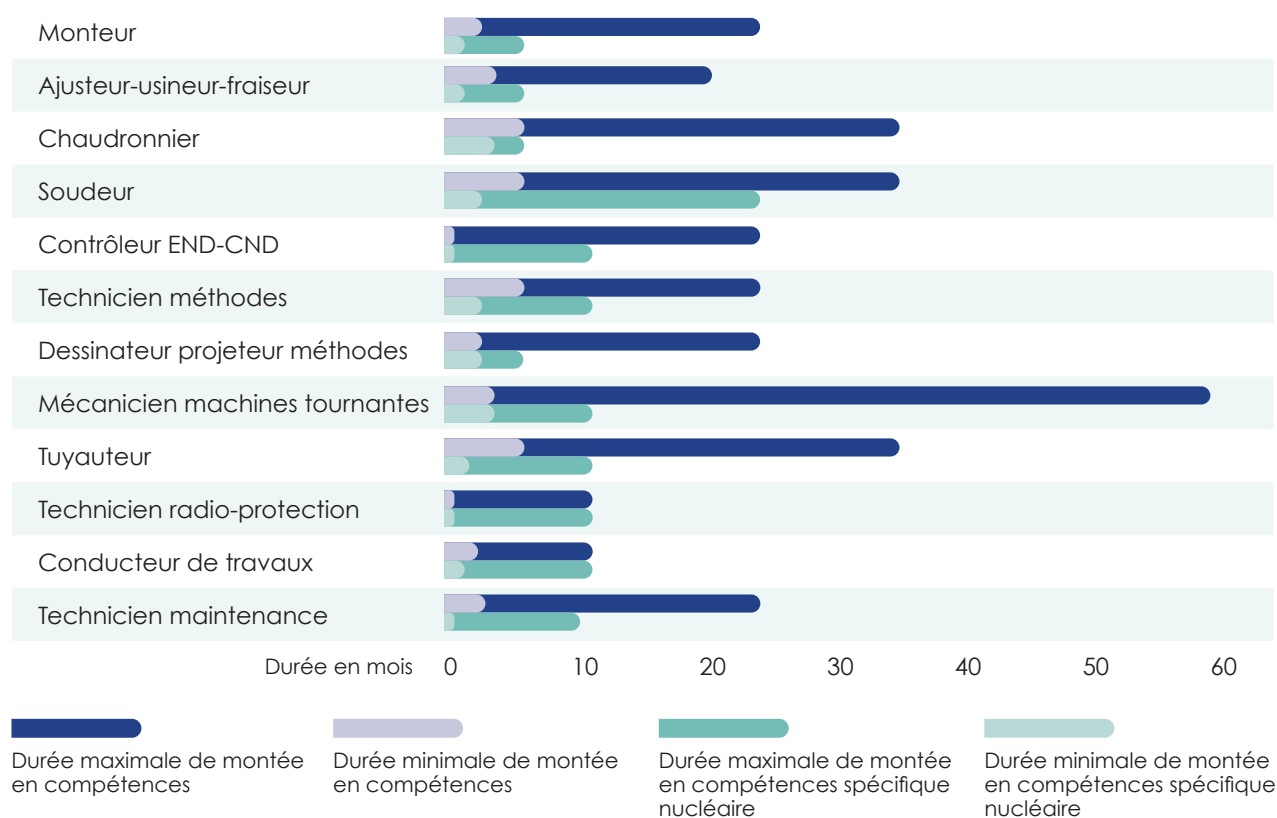
2.3.3 — Des besoins à court terme malgré une dispersion forte au sein des métiers



D10 Des durées d'accompagnement très dispersées

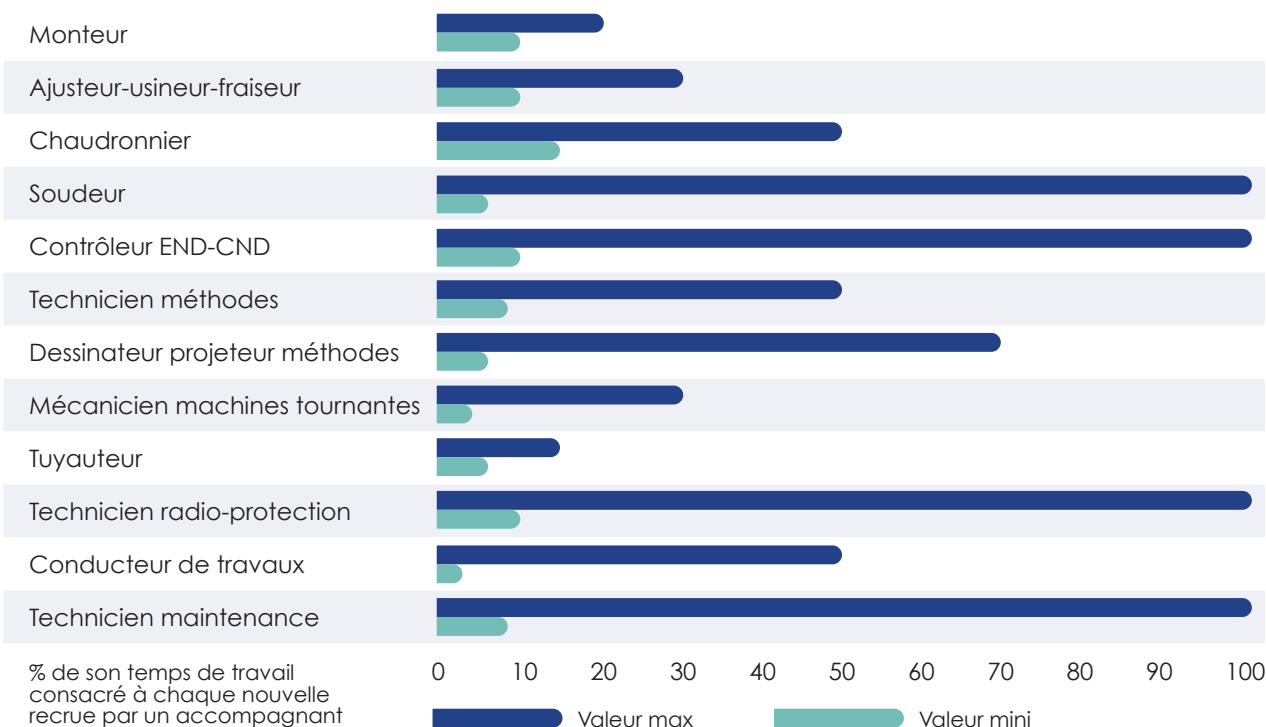
Le rapprochement entre les valeurs collectées et les données de recrutement du programme MATCH montre que les besoins en accompagnement, qui doivent être anticipés par rapport au moment où les nouvelles recrues sont attendues à leur pleine autonomie, apparaissent dès 2024 avec le démarrage de la croissance de l'activité, notamment sur les métiers qui interviennent dès le lancement des programmes (projeteur BIM¹⁰ / projeteur génie civil par exemple).

Les réponses¹¹ à l'enquête quantitative montrent néanmoins une forte dispersion des besoins en ressources expérimentées. Ainsi sur un même métier, la durée de l'accompagnement, qu'elle soit spécifique ou non au caractère « nucléaire » de l'activité, peut s'étirer sur plusieurs mois voire années (voir graphiques ci-après montrant l'écart en mois entre valeurs minimales et valeurs maximales sur quelques métiers).



10. Building Information Management, méthode de travail collaborative qui permet de modéliser des structures en format numérique et d'échanger des données dans le cadre d'un projet de construction

11. 42 entreprises ont répondu à l'enquête sur un total de 120 entreprises sollicitées, qui représentent 25 000 salariés et un chiffre d'affaires global de 3 Mds€.



La dispersion importante de ces valeurs peut être éclairée par les constats suivants, issus notamment des entretiens qualitatifs menés auprès de la filière :

Exigences métier : pour un même métier, les exigences en termes de formation sont contraintes par les exigences contractuelles, qui dépendent de la criticité du produit ou de l'activité réalisée ;

Pratiques d'organisation propres aux entreprises : certaines entreprises peuvent considérer que le compagnonnage est terminé dès lors qu'une partie de l'activité peut être réalisée en autonomie, alors que d'autres considèrent que toutes les activités doivent être maîtrisées pour que la nouvelle recrue soit autonome ;

Niveau de préparation : le processus de compagnonnage « historique » n'a pas toujours été questionné et adapté pour s'adapter au rythme de croissance sur la décennie ;

Biais débauchage : le débauchage est un sujet clef au sein de la filière, qui est apparu dans une grande majorité des entretiens qualitatifs comme un paramètre critique de la montée en compétences. Ce facteur peut probablement fausser la perception de la durée de compagnonnage requise, la perte d'une ressource expérimentée crée un besoin non anticipable de montée en compétences des nouvelles recrues ; inversement le recrutement de ressources expérimentées diminue ce besoin.

Ces constats montrent la limite de l'enquête quantitative à ce stade, lorsque la question est posée de façon élargie.

Néanmoins, une étude spécifique sera effectuée (cf. § 3.2.3) pour les entreprises disposant de contrats sur des programmes engagés (EPR2 notamment, mais pas uniquement) : leurs besoins sont alors définis et l'approche quantitative aura d'autant plus de pertinence pour la filière.



D'II Les viviers d'accompagnants

Les entreprises identifient toutes et sur l'ensemble de leurs métiers les salariés expérimentés comme ressources permettant d'accompagner les nouvelles recrues. Les retraités et les salariés en cours d'acquisition de savoirs et d'expérience sont également cités, mais de façon moins systématique¹², comme viviers possibles, les retraités étant souvent identifiés comme une ressource précieuse mais complexe à mobiliser du fait de son coût et des freins administratifs.

“ Des salariés proches de la retraite viennent former les nouvelles recrues dans les écoles du Groupe. ”



12. 10 entreprises sur les 42 ayant répondu citent les salariés en cours d'acquisition de savoir et les retraités comme viviers d'accompagnants

PARTIE 3

La filière met en œuvre un plan d'actions pour faire progresser le compagnonnage

3.1 — Mise en place d'une dynamique de collecte et partage des bonnes pratiques au sein de la filière

Les entreprises sont unanimes sur l'intérêt du compagnonnage et considèrent d'ailleurs que c'est un élément clef de la tenue des engagements coût-délai de leurs contrats avec leurs clients de la filière¹³. Le projet COACH doit donc s'attacher à apporter à la filière un standard permettant de viser l'excellence en matière de compagnonnage.

A cet effet, le GIFEN propose de réaliser courant 2024 un retour d'expérience plus approfondi des pratiques de la filière, avec pour objectif d'identifier les facteurs d'un compagnonnage efficace, et d'élaborer un plan d'actions permettant de créer un écosystème (organisation, culture d'entreprise, gestion des ressources, planification...) favorable au déploiement d'un compagnonnage qui contribue à la performance de la filière.

Les échanges avec les entreprises les plus avancées permettront d'identifier des bonnes pratiques qui peuvent être formalisées et communiquées régulièrement dans le cadre de l'animation de la filière par le GIFEN.



3.2 — Renforcer la formation des accompagnants

Il est avéré que le choix des accompagnants est crucial pour assurer le succès du compagnonnage (cf. points de diagnostic D3 et D6) et que l'acquisition d'une expertise approfondie est souvent associée à la capacité et à la motivation à transmettre (cf. point de diagnostic D6), moyennant des compétences pédagogiques spécifiques. Afin d'enrichir les viviers de ressources expérimentées (cf. point de diagnostic D12), il est proposé de mettre en place une formation permettant aux accompagnants d'acquérir les compétences qui leur seront utiles dans leur mission.

Cette formation se décline en 3 volets :

Comportement et postures (« soft skills ») facilitant la transmission de compétences :
différence avec le rôle de manager, bienveillance, écoute active, méthodes pédagogiques...

Transmission de la culture sécurité et sûreté nucléaire : identification des éléments spécifiques à la culture sûreté par l'accompagnant dans son métier, partage des principes et du vocabulaire, quizz sûreté nucléaire (cf. compléments au guide du compagnon de la filière en annexe 1)...

Méthodes de progression
dans l'acquisition des compétences et d'évaluation des acquis par métier de la filière

13. Réponse moyenne de 7,2 sur une échelle de 0 (non pas d'impact) à 10 (impact significatif) à la question : « Estimez-vous le compagnonnage indispensable à la tenue des engagements coûts-délais de vos contrats actuels et futurs ? »



Les 2 premiers volets ont été développés dans le cadre du projet COACH, le 3^e volet, qui est spécifique à chaque métier, sera complété avec l'appui d'experts de la filière. A l'issue de ces travaux, incluant des ateliers test auprès d'accompagnants volontaires, la formation sera déployée par le GIFEN auprès de la filière.

3.3 — Un guide du compagnon de la filière

En complément de la formation destinée aux accompagnants de la filière (cf. §3.1.1 ci-dessus), un guide du compagnon permettra de rappeler dans un document unique les principes qui contribuent au succès du compagnonnage avec les éléments clefs comportementaux, organisationnels et pédagogiques. Au-delà de ce premier objectif, le guide vise à faire connaître le compagnonnage dans la filière et à sensibiliser et attirer les futurs accompagnants vers cette expérience.

Le développement de cet outil est assuré par le GIFEN, dont un contenu est proposé en annexe 1, il sera complété avec une méthodologie d'évaluation des acquis par métier et des vidéos pédagogiques.

3.4 — Un guide pour les entreprises

Le niveau insuffisant de formalisation du compagnonnage dans les entreprises, en particulier chez les fournisseurs, a été mis en évidence (cf. point de diagnostic D2). La raison de ce manque de formalisation étant en partie liée au manque de ressources, le GIFEN propose de mettre à disposition

des entreprises un guide du compagnonnage (« Coaching Management Plan »), qu'elles pourront adapter à leurs pratiques.

Ce guide vise à identifier les requis organisationnels et managériaux, ainsi que les outils mis à disposition (financement notamment), avec l'objectif de rendre le compagnonnage plus systématique, efficace et organisé dans la filière dans la perspective d'une montée en charge soutenue. Un projet de structure est présenté en annexe 2.

Nota : il est prévu d'en faire une version digitale uniquement afin de pouvoir le faire évoluer avec le contexte de la filière (financements, bonnes pratiques chez les nouveaux adhérents, métiers en tension...).

3.5 — Une plateforme vidéo

La progression du déploiement de plateformes vidéos, la facilité d'accès à la réalisation de tutoriels et l'appétence des salariés de la filière dont l'âge devrait mécaniquement diminuer, ont amené le GIFEN à envisager une plateforme de vidéos (par exemple sur l'espace membres du GIFEN) à destination des compagnons de la filière (ceux qui accompagnent et ceux qui apprennent), en tenant compte des points de vigilance mentionnés au point de diagnostic D2. Ces vidéos pourront également servir de support à la formation des accompagnants pour les aider à utiliser ces outils dans leur accompagnement. Les entreprises ont manifesté un intérêt marqué pour ces outils digitaux (cf. point de diagnostic D7), avec un intérêt de principe pour contribuer sous réserve d'avoir levé les contraintes liées à la propriété intellectuelle (savoir-faire à haute valeur ajoutée) et au droit à l'image des salariés filmés.

3.6 — Une consolidation des besoins quantifiés

L'enquête quantitative auprès des adhérents du GIFEN a montré une dispersion importante des besoins en ressources d'accompagnement selon les entreprises (voir point de diagnostic D10). Afin de disposer d'une estimation plus précise, il est proposé de collecter spécifiquement auprès des entreprises engagées par contrat (EPR2 notamment), les volumes de personnel sollicité pour l'accompagnement des nouvelles recrues, volumes dont le besoin est avéré et connu, et dont la localisation permet d'engager des demandes d'appuis régionaux (Cf. §4.1)

En complément, il est proposé de cerner, en s'appuyant notamment sur les groupes de travail MATCH, ce qui dans un même métier conduit à plus ou moins de besoins en ressources expérimentées, et d'identifier les métiers pour lesquels le compagnonnage (en durée ou en volume) représente un risque pour la filière.

Il conviendra ensuite, à partir de ces travaux, d'intégrer dans les besoins en recrutement des mises à jour de MATCH, les besoins en temps de travail supplémentaire pour assurer le compagnonnage des nouvelles recrues. Cette analyse devra également tenir compte des gains en productivité obtenus par le compagnonnage, lorsque les outils mentionnés ci-dessus (§3.1) permettront d'estimer un niveau progressif d'autonomie des nouvelles recrues.

3.7 — L'identification des viviers de ressources

Les viviers de ressources d'accompagnants identifiés par les entreprises (cf. point de diagnostic D12) doivent être caractérisés (nombre de personnes dans chaque vivier), afin d'estimer les éventuelles tensions à venir.

Ces viviers sont constitués des catégories suivantes :

- **Vivier des salariés expérimentés** : il s'agit des personnes qui sont à même d'accompagner dès maintenant les nouvelles recrues sur leur métier. Le projet COACH vise à identifier ces ressources en s'appuyant sur le programme MATCH, et en prévoir la dynamique sur 2 années glissantes (départ en retraite, souhait de mobilité interne, voire externe...). Ce vivier devra tenir compte également des salariés dont l'âge de départ à la retraite est reporté du fait de la réforme de 2023. Il pourrait être mutualisé entre les entreprises de la filière, sous réserve du respect de principes de « bonne conduite ». Cette mutualisation permettrait de lisser la charge entre les contrats, de fidéliser des salariés passionnés par leur métier et qui vivent parfois difficilement les creux d'activité.

- **Vivier des salariés en cours d'acquisition de savoirs** : ce sont les salariés qui peuvent devenir accompagnants moyennant une expérience complémentaire ou une formation dédiée. La constitution de ce vivier permettra aux entreprises d'enrichir le vivier de salariés expérimentés et de contribuer à la fidélisation de salariés ayant le potentiel pour devenir accompagnants, en leur proposant une évolution de carrière attractive.
- **Vivier des retraités** : ce vivier est constitué des retraités qui expriment le souhait de poursuivre une activité de compagnonnage. Il s'agit ici de les recenser (y compris leur localisation) et d'identifier les compétences sur lesquelles ils sont susceptibles d'accompagner. L'objectif est de créer un annuaire commun des retraités de la filière pour les métiers en tension notamment. Ce vivier des retraités reste néanmoins difficile à mobiliser du fait de freins juridiques et administratifs (notamment le fait pour un salarié nouvellement retraité de devoir attendre 6 mois après le point de départ de sa retraite pour reprendre une activité chez son dernier employeur tout en percevant sa pension de retraite¹⁴, ce délai n'incite pas les entreprises à les recenser).

14. Article L. 161-22 du code de la Sécurité Sociale



PARTIE 4

Et pour aller plus loin, des leviers restent à explorer au sein de la filière en lien avec les pouvoirs publics

4.1 — Mettre en adéquation les besoins et leurs financements

4.1.1 — Des propositions pour simplifier l'existant

Une cartographie des dispositifs existants d'aide au financement du compagnonnage sera proposée à la filière (cf. §3.1.4) à titre d'information. Des dispositifs ont déjà été identifiés, principalement au niveau des régions, qui contribuent par exemple au financement de la formation des salariés.

En complément de cette cartographie, un guichet unique dédié à la filière permettrait d'identifier rapidement les financements et d'assurer un relais auprès des instances régionales, a minima au moment de constituer les dossiers, et éventuellement pour leur suivi.

4.1.2 — Des besoins conjoncturels de financements spécifiques

Le financement de la formation des accompagnants

La formation à destination des accompagnants (cf. §3.1.1) pourrait faire l'objet d'un financement spécifique pour les TPE/PME qui souhaitent renforcer les compétences de leurs accompagnants, afin de les préparer aux recrutements à venir, financement dont les contributeurs et le format restent à définir.

Une participation au financement des salaires des accompagnants et accompagnés

L'anticipation du recrutement liée à la durée nécessaire de la montée en compétences, ainsi que la mobilisation de ressources expérimentées pour procéder à cet accompagnement, créent un déséquilibre économique qui plaide en faveur d'un soutien conjoncturel pour le financement des salaires des collaborateurs impliqués dans le dispositif de compagnonnage.

Sans préjuger des contributeurs et de la forme de ce soutien et des contrôles associés, la simplicité de l'accès et de la justification est un critère primordial d'efficacité et de pénétration au sein de la filière, notamment vis-à-vis des PME et des TPE.

4.2 — Faciliter la mutualisation de l'expertise

Les entreprises disposent de viviers d'accompagnants, mobilisables dès maintenant ou moyennant un effort de montée en compétences ou de recensement (cf. 3.5). En fonction des contrats, leur taux de charge peut évoluer et les entreprises ont des difficultés à retenir des salariés très spécialisés pendant des périodes de charge plus réduite. Une mutualisation des accompagnants au sein de la filière permettrait de répondre à cette difficulté. Néanmoins un tel dispositif qui s'apparente au prêt de main d'œuvre à but lucratif est très strictement encadré au plan réglementaire, et limité à quelques cas particuliers¹⁵.

Dans le contexte de croissance de la filière nucléaire, une adaptation de ces contraintes réglementaires, en autorisant la facturation d'une marge (raisonnable), pourrait contribuer à répondre aux besoins conséquents des entreprises sur des métiers très spécifiques qui sont communs à la chaîne de valeur de la filière. Un autre effet vertueux de cette mutualisation serait d'inciter les entreprises à développer les ressources d'accompagnants.

En cas d'assouplissement de ces contraintes, la mise en place d'une plate-forme numérique de mise en relation pour faciliter le processus pourrait également être envisagée, sous forme de « bourse aux experts ».

15. Prêt de main-d'œuvre entre entreprises | Entreprendre.Service-Public.fr

ANNEXE 1

Guide du compagnon de la filière nucléaire

1. Le compagnonnage est avant tout une aventure humaine

Définitions

Compagnonnage : dispositif permettant à une personne qui n'a pas d'expérience dans un métier donné de monter en compétences

Accompagnant : c'est celui qui accompagne, qui transmet son savoir et ses compétences acquises par l'expérience

Accompagné : celui qui apprend

COMPAGNONS DE FRANCE :

La filière nucléaire a choisi le terme de **compagnonnage** par similarité avec les Compagnons de France pour retenir l'idée de la petite série, du travail de précision, et de l'adhésion à des valeurs communes, telles que la sûreté nucléaire

→ **Pourquoi le compagnonnage est important** : pour aider les nouvelles recrues à devenir opérationnelles en autonomie, pour transmettre le savoir et les compétences de son métier, celles que l'on acquiert par l'expérience pour assurer la transmission de la culture sûreté, pour produire mieux au service des grands programmes nucléaires (tirer parti de l'expérience acquise).

→ **Prendre le temps de faire connaissance** : son parcours académique/professionnel, mais aussi de vie (sans être intrusif), son expérience professionnelle, ses centres d'intérêt, ses projets pour l'avenir

→ **Accompagner ce n'est pas manager**. Vous êtes responsable de la montée en compétences, pour laquelle l'accompagné doit avoir des connaissances de base, acquises soit par sa formation avant d'entrer dans l'entreprise, soit par formation interne à l'entreprise. Par exemple l'accompagné doit disposer des connaissances de base au métier et avoir été formé à la sûreté

nucléaire, à la sécurité, au fonctionnement de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, il faut en parler avec son manager, qui organisera une formation pour combler les éventuelles lacunes.

→ **Accompagner la montée en compétences suppose de la bienveillance** (qui n'est pas de la complaisance), de laisser la place à l'essai, au questionnement, au doute. Avoir une attitude interrogative – ex : quand on entre dans un local, identifier où est la sortie de secours et le téléphone, être capable de détecter une situation inattendue et stopper les opérations pour assurer la sûreté.

LA BIENVEILLANCE,

ce n'est pas de la complaisance ou de la gentillesse, c'est une forme d'écoute positive, qui admet le questionnement, et qui part du principe que ce questionnement relève de la volonté d'apprendre

→ **Communiquer efficacement** : s'assurer que l'on est bien compris, faire reformuler, répéter.

Donner les consignes, les erreurs à éviter. Observer comment l'accompagné pratique : si un geste technique n'est pas fait correctement, donner des pistes pour corriger mais ne pas faire à la place de celui qui apprend. Montrer les bonnes pratiques issues de l'expérience. Penser à le féliciter lorsque les compétences sont acquises, et à l'encourager s'il doit encore progresser.

→ **A chaque nouvelle rencontre**, s'assurer des acquis de la rencontre précédente (à l'aide du carnet de compagnonnage), ne pas hésiter à rappeler ce qui a été vu ensemble la fois précédente.

→ **Fixer un objectif pédagogique** pour chaque rencontre lorsque c'est possible.

→ **Conditions pour devenir accompagnant** :

- En avoir envie
- Selon l'activité, avoir plus de X années d'expérience dans son métier

- S'engager à accompagner un nombre limité de nouvelles recrues sur une même période
- Avoir validé le planning et la durée de l'accompagnement avec son manager et celui de l'accompagné
- En avoir envie (bis) !

2. Organiser le compagnonnage

- S'assurer que son planning est bien libéré pour laisser du temps à l'accompagnement
- S'assurer que l'accompagné est bien disponible sur les mêmes créneaux
- S'assurer d'être présent sur les activités réelles de l'accompagné et de plus en plus au fil de la formation
- Vérifier la disponibilité des outils utiles pour l'acquisition des compétences, et qu'ils sont en état de fonctionnement

3. Transmettre la culture sûreté nucléaire et les compétences relatives à la sûreté

- S'assurer que l'on partage le même vocabulaire
- Rappeler les attitudes qui favorisent la sûreté nucléaire : évoquer la détection de l'écart et sa remontée (faire des mises en situation, évoquer des cas réels déjà produits au sein de la société, connaître la procédure interne de détection et traitement des écarts et non conformités, connaître le responsable qualité), l'importance de la transparence en identifiant l'impact sûreté d'une non-conformité non corrigée, favoriser la libre expression des préoccupations, favoriser l'amélioration et les initiatives qui vont dans le sens de la sûreté nucléaire.
- Identifier ensemble ce qui relève de la sûreté dans le métier, le montrer dès que c'est possible.
- Parcourir ensemble les idées reçues sur le nucléaire (voir annexe 3)

SÉCURITÉ :

l'accompagné doit avoir eu une formation sécurité – le rôle de l'accompagnant c'est de lui en montrer l'utilité sur le terrain et de mettre en évidence les EPI spécifiques au métier.

4. Accompagner la montée en compétences et l'évaluer

→ S'appuyer sur le carnet de compagnonnage

• Volet sûreté nucléaire

(voir trame en annexe A) commun à la filière

• Volet métier

(à compléter avec experts MATCH) :

- Tronc commun
 - > disposer des connaissances théoriques nécessaires,
 - > connaître et choisir son matériel,
 - > maîtrise du geste technique
 - > ...
- Spécifique métier

→ Evaluation des acquis :

- Elle implique une vraie responsabilité de l'accompagnant vis-à-vis de l'entreprise, qui lui a confié la montée en compétences de la nouvelle recrue, mais aussi vis-à-vis de l'accompagné qui ne doit pas être mis inutilement en difficulté s'il ne maîtrise pas une tâche.
- Elle doit être claire, comprise par l'accompagné, et constructive (doit permettre de progresser).
- elle utilise une échelle de notation avec des critères objectifs.
- elle laisse la place à l'auto-évaluation.

→ Risques d'une évaluation erronée :

- si elle est complaisante : impact sur la production, sur la confiance en lui/elle qu'aura la nouvelle recrue, sur l'intégration dans l'équipe
- si elle est trop dure : découragement, retard dans la mise à disposition d'une ressource opérationnelle pour l'entreprise

“ PROJETTE-TOI DANS TON POSTE, fais comme si tu étais déjà habilité et compétent, cela va te conduire à te poser les bonnes questions sur ton activité.”

Annexe A

au guide du compagnon : exemple de trame de carnet de compagnonnage

– Volet sûreté (tronc commun filière, à compléter avec compétences spécifiques à chaque métier)

1. Introduction

- Présentation de la société et de son engagement envers la sûreté nucléaire.
- Informations sur le rôle du carnet de compagnonnage.

2. Présentation de la Sûreté Nucléaire

- Définition de la sûreté nucléaire et son importance.
- Principes fondamentaux de la sûreté nucléaire.

3. Organisation et Responsabilités

- Structure de l'organisation liée à la sûreté nucléaire (lien avec l'ISO19443 qui impose désormais une Filière Indépendante de Sûreté FIS dans les sociétés : qui en est le garant local).
- Responsabilités individuelles pour assurer la sûreté.

4. Formation Initiale

- Modules de formation initiale obligatoires.
- Importance de la compréhension des procédures et des règlements internes (lien avec la structure qualité interne, procédures de gestion des non conformités).

5. Compréhension des Risques

- Identification des risques spécifiques liés à l'industrie nucléaire et induits par la production spécifique à son entreprise.
- Mesures préventives et correctives pour minimiser les risques.

6. Culture de la Sûreté au Quotidien

- Identifier et intégrer des pratiques de sûreté dans les tâches quotidiennes en lien avec l'expérience de l'accompagnant et des propositions d'amélioration de l'accompagné (encourager l'innovation en faveur de la culture de sûreté).
- Encouragement à la communication ouverte sur les préoccupations de sûreté.

7. Ressources et Points de Contact

- Références utiles pour obtenir des informations sur la sûreté nucléaire (si la société n'est pas encore ISO19443 = sans FIS).
- Personnes-ressources disponibles pour répondre aux questions.

8. Suivi et Évaluation Continue

- Réunions périodiques pour discuter des progrès et des préoccupations.
- Évaluations régulières pour assurer la compréhension et l'application des principes de sûreté.

9. Conclusion

- Encouragement à la responsabilité individuelle en matière de sûreté.
- Remerciements pour l'engagement envers la culture de sûreté nucléaire.

Annexe B

au guide du compagnon : Quizz culture sûreté

Question 1

Pourquoi est-il crucial de suivre les procédures de sûreté nucléaire, même si elles peuvent sembler contraignantes ?

- a) Parce que c'est une formalité
- b) Pour garantir la sécurité des opérations
- c) Parce que mon manager le demande

Question 2

Quel rôle jouent les nouveaux employés dans le maintien de la sûreté nucléaire au quotidien ?

- a) Observateurs
- b) Acteurs clés
- c) Observateurs occasionnels

Question 3

Comment la technologie peut-elle contribuer à améliorer la sûreté nucléaire sur le lieu de travail ?

- a) En compliquant les procédures
- b) En facilitant la surveillance et la détection des anomalies
- c) En masquant les problèmes potentiels

Question 4

En quoi consiste la "culture de sûreté" et pourquoi est-elle importante ?

- a) Un ensemble de règles fixées par le management
- b) Des normes partagées qui favorisent la prévention des accidents
- c) Des exigences incompatibles avec la performance

Question 5

Quel rôle peut jouer la collaboration entre collègues dans le maintien d'un environnement sûr ?

- a) Aucun rôle
- b) Identifier et résoudre collectivement les problèmes de sûreté
- c) Gérer les problèmes individuels

Question 6

Pourquoi est-il essentiel de signaler immédiatement toute anomalie ou problème de sûreté, même mineur ?

- a) Pour éviter d'être pointé du doigt
- b) Pour résoudre rapidement les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent critiques
- c) Pour ignorer les soucis mineurs

Question 7

Comment la formation sur la sûreté nucléaire peut-elle aider les nouveaux employés à s'intégrer efficacement dans leur rôle ?

- a) En n'ayant plus besoin de l'expérience terrain
- b) En les sensibilisant aux risques et aux meilleures pratiques
- c) En les dispensant de prendre connaissance des procédures

Question 8

Qu'est-ce que la "redondance" dans le contexte de sûreté nucléaire et pourquoi est-elle importante ?

- a) Des délais allongés
- b) Des systèmes de sauvegarde multiples pour assurer la sécurité
- c) Une aide pour éviter les vérifications

Question 9

Comment les nouvelles technologies, telles que la réalité virtuelle, pourraient-elles être utilisées pour renforcer la formation sur la sûreté nucléaire ?

- a) Elles ont une utilité réduite
- b) En simulant des scénarios réalistes pour une meilleure préparation
- c) En compliquant davantage la formation

Question 10

Pourquoi les jeunes professionnels ont-ils un rôle essentiel dans l'évolution de la culture de sûreté nucléaire ?

- a) Ils n'ont pas encore de rôle
- b) En apportant de nouvelles perspectives et en favorisant l'innovation en matière de sûreté
- c) En remettant en cause les procédures établies

Annexe C au guide du compagnon : Idées reçues

1

Qui a dit que l'industrie nucléaire ne recrutait plus ?

La filière nucléaire compte à ce jour plus de **220 000 salariés**. Pour les 10 ans à venir, elle prévoit de recruter 6000 à 10000 personnes par an.

2

Qui a dit qu'il fallait un Bac+5 pour travailler dans l'industrie nucléaire ?

L'industrie nucléaire est accessible du **CAP au Bac+5**. Sur les 30 000 recrutements réalisés entre 2015 et 2018, on compte **5 000 ouvriers**, **13 500 techniciens** et **9 000 cadres et alternants**.

3

Qui a dit que l'industrie nucléaire ne recrutait que des hommes ?

Les femmes sont 25 % dans l'industrie nucléaire. Ce n'est pas encore assez. **Elles sont les bienvenues** dans l'industrie, quel que soit le métier.

4

Qui a dit que l'industrie nucléaire n'innovait pas ?

Les entreprises de la filière travaillent sur de nouveaux types de réacteurs, sur des procédés innovants mais aussi dans les domaines de la dronique, de la robotique, de la réalité virtuelle et de l'intelligence artificielle.

5

Qui a dit que l'industrie nucléaire ne savait pas gérer ses déchets ?

90 % des déchets radioactifs ont une solution de stockage. Ce sont des déchets peu radioactifs et à vie courte, qui sont stockés dans des centres en surface. Les autres déchets, à vie longue et de moyenne et haute activité, sont entreposés en toute sûreté. Des centres adaptés sont actuellement à l'étude (projets FA-VL et Cigéo). Afin de réduire le volume des déchets les plus radioactifs, la filière sépare les matières pouvant être réutilisées. **96 %** du combustible usé est ainsi recyclable.

6

Qui a dit que le nucléaire contribuait au réchauffement climatique ?

L'excès des émissions de CO₂ est la cause principale du réchauffement climatique. Il est donc urgent de les limiter. Avec environ 12 g de CO₂ par kilowatt-heure, **l'électricité d'origine nucléaire émet 40 fois moins de CO₂ que le gaz et 60 fois moins que le charbon, 4 fois moins que le solaire, 2 fois moins que l'hydraulique et autant que l'éolien** (Source GIEC).

7

Qui a dit que l'industrie nucléaire offrait peu de possibilités d'évolution professionnelle ?

L'industrie nucléaire, **c'est plus de 100 métiers, accessibles avec ou sans expérience**. Les salariés de la filière y sont formés tout au long de leur parcours professionnel, trois fois plus que dans les autres secteurs d'activité. Y travailler, c'est se lancer dans une aventure humaine unique et enrichissante.

8

Qui a dit que travailler dans le nucléaire, c'était forcément travailler dans de très grandes entreprises ?

L'industrie nucléaire française, c'est plus de **3 000 entreprises**, de la très petite de moins de cinq salariés au très grand groupe de plus de 150 000 salariés.

9

Qui a dit que pour travailler dans le nucléaire, il fallait forcément quitter sa région ?

Dans l'industrie nucléaire, vous pouvez travailler **près chez vous et partout en France**.

10

Qui a dit que travailler dans l'industrie nucléaire c'était rester en France toute sa carrière ?

53 % des entreprises de la filière ont des projets **à l'international** : leurs collaborateurs peuvent être amené à travailler partout dans le monde.

11

Qui a dit que travailler dans l'industrie nucléaire n'était pas une fierté ?

Travailler dans l'industrie nucléaire c'est **contribuer à la production d'électricité, un bien commun indispensable**, tout en luttant efficacement contre le réchauffement climatique. C'est aussi pouvoir développer des applications médicales pour soigner le cancer.

ANNEXE 2

Structure guide entreprise

OBJECTIF

Ce document vise à guider les entreprise dans leurs démarches de mise en place, structuration et financement du compagnonnage. Il est issu d'interviews menées au sein de la filière nucléaire et d'une enquête auprès des adhérents du GIFEN.

→ Volet 1 : structuration

- Analyse de risques
- Etat des lieux des besoins à court, moyen et long terme
- Identification des ressources à court, moyen et long terme
- Incitation (selon la culture de l'entreprise : prime, reconnaissance non financière...)
- Etablir un plan d'activités pour le trimestre/ l'année par métier => à mutualiser

→ Volet 2 : formation des accompagnants (« Coach the coach »)

Présentation de la formation des accompagnants et des modalités possibles :

- déroulé pédagogique à adapter par l'entreprise
- formation complète (contact pour inscrire les accompagnants) et financements possibles

→ Volet 3 : financement du compagnonnage :

- Cartographie des financements existants et leurs modalités
- Conseils pour élaborer les dossiers de financement
- Contacts utiles

ANNEXE 3

Questionnaire enquête COACH

Questions générales

1. Quel est le chiffre d'affaires de votre entreprise ?
2. Quelle est la part de votre activité dans le nucléaire ?
3. Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?
4. Dont personnel spécialisé dans le nucléaire ?
5. Quels sont les domaines d'activité de votre entreprise ? (Nomenclature Gifen)
 - ☐ Aéroréfrigérants
 - ☐ Assainissement - Déconstruction - Gestion des déchets
 - ☐ Chaudronnerie
 - ☐ Climatisation, ventilation
 - ☐ Contrôle commande
 - ☐ Electricité, informatique, instrumentation
 - ☐ Essais et contrôles
 - ☐ Evacuation d'énergie
 - ☐ Fonderie, forge
 - ☐ Ilot conventionnel - générateurs, groupes turbo-alternateurs
 - ☐ Génie civil, supportage
 - ☐ Logistique, transport, levage et manutention
 - ☐ Machines tournantes
 - ☐ Prestations intellectuelles et numériques
 - ☐ NSSS - Process nucléaire
 - ☐ Radioprotection
 - ☐ Protection de site
 - ☐ Robinetterie
 - ☐ Traitement de l'eau
 - ☐ Tuyauterie soudage
 - ☐ Autre

6. Pour quels métiers le compagnonnage est-il un élément critique de la montée en compétences ? (Nomenclature Gifen)

- ☐ Agent de protection
- ☐ Agent logistique magasinier
- ☐ Ajusteur-usineur-fraiseur
- ☐ Analyste signal END-CND
- ☐ Automaticien
- ☐ Bobinier
- ☐ Câbleur
- ☐ Calorifugeur
- ☐ Chaudronnier
- ☐ Coffreur-bancheur
- ☐ Conducteur engins Travaux Publics
- ☐ Conducteur travaux
- ☐ Contrôleur certifié END-CND
- ☐ Dessinateur-projeteur
- ☐ Echafauteur
- ☐ Electricien courants forts
- ☐ Electricien courants faibles
- ☐ Electronicien
- ☐ Ferrailleur
- ☐ Fondeur
- ☐ Forgeron
- ☐ Grutier
- ☐ Instrumentiste
- ☐ Maçon
- ☐ Mécanicien machines tournantes
- ☐ Monteur
- ☐ Opérateur démantèlement et assainissement
- ☐ Peintre en revêtement industriel
- ☐ Planificateur
- ☐ Projeteur Génie Civil - Projeteur BIM

- ☐ Régleur
- ☐ Robinetier
- ☐ Soudeur
- ☐ Serrurier
- ☐ Technicien chimie et traitement de l'eau
- ☐ Technicien combustible
- ☐ Technicien d'exploitation
- ☐ Technicien déchets
- ☐ Technicien essais
- ☐ Technicien essais destructifs
- ☐ Technicien logistique
- ☐ Technicien maintenance
- ☐ Technicien méthodes
- ☐ Technicien qualité-surveillance
- ☐ Technicien radioprotection
- ☐ Terrassier
- ☐ Tuyauteur
- ☐ Autre

7. Votre entreprise dispose-t-elle d'un dispositif de compagnonnage ?

- ☐ Oui, et il est formalisé :
plan de management du compagnonnage avec identification des besoins et ressources, parcours structuré, documentation
- ☐ Oui mais il n'est pas formalisé
- ☐ Non

8. Votre entreprise dispose d'un dispositif de compagnonnage formalisé.

Pourriez-vous le décrire en quelques mots ?

Par ex : parcours d'accompagnement, validation des acquis, identification et suivi des ressources expérimentées, animation des accompagnants, retour d'expérience, indicateurs.

9. Comment financez-vous l'accompagnement par des salariés expérimentés ?

- ☐ Financement explicite dans vos contrats avec vos clients
- ☐ Soutien public
- ☐ Auto-financement
- ☐ Autre

10. Proposez-vous une incitation financière à vos salariés accompagnants ?

- ☐ Directe, sous forme de prime spécifique à leur mission d'accompagnant?
- ☐ Indirecte, considérant qu'un accompagnant a un niveau d'expertise minimal pris en compte dans sa rémunération?
- ☐ Sous forme d'une valorisation non financière : insertion dans un réseau, visibilité au sein d'une communauté...
- ☐ Vous ne proposez aucune valorisation spécifique de la mission d'accompagnant

11. Quel niveau de prime accordez-vous à vos salariés accompagnants (en % de leur salaire) ?

12. Votre entreprise ne dispose pas d'un dispositif de compagnonnage formalisé. Pour quelle(s) raison(s) ?

- ☐ Manque de financement
- ☐ Manque de ressources expérimentées
- ☐ Manque de ressources pour organiser ce dispositif
- ☐ Vous estimez que la formalisation du compagnonnage n'est pas nécessaire
- ☐ Autre

13. Estimez-vous le compagnonnage indispensable à la tenue des engagements Coûts-Délais de vos contrats actuels et futurs ?

0 = non pas d'impact / 10 = impact significatif

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Anticipez-vous une tension dans les 3 à 5 ans qui viennent sur les ressources d'accompagnants (personnes expérimentées pouvant accompagner la montée en compétences de salariés sans expérience métier)?

- ☐ oui
- ☐ non

15. Sur quels métiers en particulier ?

- ☐ Agent de protection
- ☐ Agent logistique magasinier
- ☐ Ajusteur-usineur-fraiseur
- ☐ Analyste signal END-CND
- ☐ Automaticien
- ☐ Bobinier
- ☐ Câbleur
- ☐ Calorifugeur
- ☐ Chaudronnier
- ☐ Coffreur-bancheur
- ☐ Conducteur de travaux
- ☐ Conducteur engins Travaux Publics
- ☐ Contrôleur certifié END-CND
- ☐ Dessinateur-projeteur
- ☐ Echafaudier
- ☐ Electricien courants forts
- ☐ Electricien courants faibles
- ☐ Electronicien
- ☐ Ferrailleur
- ☐ Fondateur
- ☐ Forgeron
- ☐ Grutier
- ☐ Instrumentiste
- ☐ Maçon
- ☐ Mécanicien machines tournantes
- ☐ Monteur
- ☐ Opérateur démantèlement-assainissement
- ☐ Peintre en revêtement industriel
- ☐ Projeteur génie civil / projeteur BIM
- ☐ Régleur
- ☐ Robinetier
- ☐ Serrurier
- ☐ Soudeur
- ☐ Technicien chimie et traitement de l'eau
- ☐ Technicien combustible
- ☐ Technicien d'exploitation
- ☐ Technicien déchets
- ☐ Technicien essais
- ☐ Technicien logistique
- ☐ Technicien maintenance
- ☐ Technicien méthodes

- ☐ Technicien Qualité-Surveillance
- ☐ Technicien radioprotection
- ☐ Technicien essais destructifs
- ☐ Terrassier
- ☐ Tuyautier

16. Avez-vous des compléments à apporter à ce questionnaire ?**Questions spécifiques métiers**

(les questions sont adaptées en fonction du choix sélectionné ci-dessus)

1. Pour le métier de (en fonction du choix sélectionné ci-dessus), le secteur nucléaire donne-t-il une spécificité à cet accompagnement ?

- ☐ oui
- ☐ non

2. Combien de personnes un accompagnant peut-il suivre au maximum en simultané tout en poursuivant son activité ?

- ☐ 1 personne
- ☐ 2 personnes
- ☐ 3 personnes
- ☐ Autre

3. Quelle durée en % de son temps de travail un accompagnant consacre-t-il à chaque personne qu'il accompagne ?**4. Pendant combien de temps (en mois) un salarié non expérimenté doit-il être accompagné avant de devenir autonome sur son poste ?****5. Pouvez-vous estimer la part (en mois) de cette durée pour accompagner la montée en compétences spécifiques au nucléaire ?****6. Quel est le profil des accompagnants (actuels et à venir) au sein de votre entreprise ?**

- ☐ Salariés expérimentés
- ☐ Retraités
- ☐ Salariés en cours d'acquisition de savoirs
- ☐ Autre





