

MOTS CLÉS :

- Conduite de projet
- Formation-organisation
- Gestion des compétences
- Organisation du travail

FORMATION-ORGANISATION

► *Activité portuaire*

QUEL RÔLE POUR LES AGENTS DE MAÎTRISE ?

Les métiers bougent, les compétences aussi ! Suite à un diagnostic court de l'ARACT, les agents de maîtrise du service « Exploitation des outillages » du Port ont suivi une « formation-organisation », animée par le Centre Académique de FOrmation Continue (Cafoc) de Nantes. Objectif : clarifier leur fonction, consolider leurs compétences et les impliquer dans l'évolution de l'organisation.

►►► CONTEXTE

Il y a quelques années, la Direction du Port se fixe pour objectif d'optimiser son fonctionnement afin d'améliorer sa position concurrentielle. Elle souhaite associer à ce projet les agents de maîtrise, acteurs clés s'il en est puisqu'ils assurent le lien opérationnel entre les clients, l'encadrement et les ouvriers.

Il existe une multitude de documents sur la fonction et les activités des agents de maîtrise, mais ceux-ci considèrent qu'ils traduisent mal la réalité de leur travail. De la même façon, ils ne se reconnaissent pas dans la représentation qu'a d'eux l'encadrement.

Sollicitée par la Direction pour apporter un éclairage, dans le cadre d'un Diagnostic court, sur la place et le rôle des agents de maîtrise dans le fonctionnement du port, l'ARACT met en évidence la place centrale de cet acteur, mais aussi la complexité des circuits et des problèmes qu'il doit gérer.

Elle suggère à l'entreprise de construire sa démarche de changement sur une analyse approfondie de l'activité des agents de maîtrise et sur une large concertation avec ces derniers. Construite dans cet esprit, l'offre de « formation-organisation » proposée par le Centre académique de formation continue de Nantes répond bien au cahier des charges rédigé par l'ARACT et la Direction du Port. Concrètement, l'organisme de formation propose d'aider l'entreprise à optimiser son organisation en confiant aux agents de maîtrise eux-mêmes, dans le cadre d'une formation en situation de travail, le soin de définir des objectifs et d'élaborer les solutions permettant de les atteindre. Le service "Exploitation des outillages", qui gère le chargement et le déchargement des bateaux, est choisi par la Direction pour participer à cette « formation-organisation ». Une vingtaine d'agents de maîtrise sont ainsi concernés.

►►► DÉMARCHE

La formation-organisation comporte trois phases. Durant les deux premiers mois, participants et formateurs définissent ensemble les orientations générales de la formation-action. C'est aussi, pour tous, l'occasion d'instaurer un climat de confiance et d'écoute réciproque. Dans un second temps, un travail visant à clarifier la fonction d'agent de maîtrise est entrepris.



Il s'agit notamment de repérer les principales évolutions du métier, les difficultés et les dysfonctionnements rencontrés dans le travail, les particularités de l'activité selon les sites d'intervention, etc. Ce travail débouche sur l'élaboration d'un plan d'actions, concerté et partagé par les agents de maîtrise et l'encadrement. La troisième phase, qui s'étale sur une année environ, correspond à la mise en œuvre de ce plan.

Six grands axes de travail sont déterminés dans le cadre de ce plan et déclinés en quinze thèmes de travail. Par exemple, le thème "rapports d'escale" conduit à une clarification des données devant figurer dans ces documents, des modalités de recueil des informations, ainsi qu'à une informatisation standardisée des supports sur l'ensemble des terminaux. Ce qui est essentiel dans cette démarche, c'est la co-construction de ces supports, à partir d'une analyse partagée des besoins, des contraintes, des informations effectivement disponibles, etc. Ainsi ce qui était jusqu'alors un sujet traditionnel d'incompréhension entre cadres et agents de maîtrise a pu devenir un outil de dialogue.

Les thèmes sont traités soit dans le cadre de séances courtes de formation, soit au sein de groupes de travail faisant notamment appel à des méthodologies de résolution de problèmes. Nombre de thèmes articulent ces deux modalités.

►►► ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

Le modèle de la « formation-organisation » vise à mobiliser l'intelligence des salariés pour construire des solutions et les mettre en œuvre. Ceux-ci sont détenteurs de savoirs précieux qu'il s'agit néanmoins de formaliser, de structurer et de consolider, en partant de l'analyse des situations de travail et des problèmes à résoudre au quotidien.

La démarche consiste à enclencher un mouvement et des apprentissages se fondant sur trois variables : une articulation forte avec les situations de travail (l'objectif est de mieux les maîtriser !) ; une démarche collective d'échange et de confrontation des points de vue sur les problèmes rencontrés ainsi que sur les solutions à mettre en œuvre ; un réinvestissement permanent des acquisitions de ces apprentissages dans l'organisation du travail.

Et de fait, si l'objectif de ce type de formation-action est de développer les compétences (celles du collectif de travail comme celles des individus), il est aussi de transformer l'organisation du travail, la résolution collective de problèmes débouchant sur des actions concrètes (nouveaux outils, nouvelles formes de travail).

L'action de formation doit s'inscrire dans la durée, de façon à permettre l'acquisition, et surtout le transfert en situation de travail, des compétences nouvelles ainsi que la consolidation des changements organisationnels. Lorsque l'opération est installée en rythme stabilisé, le principe d'un "tuilage" progressif est à rechercher. L'objectif est alors que l'action se pérennise et évolue vers un mode de fonctionnement permanent, la hiérarchie de proximité prenant alors le relais des formateurs externes.

Pour en savoir plus



Vous pouvez contacter :
Bernard DEVIN, chargé de mission
 Tél. : 02 41 73 00 22
 E.mail : b.devin@anact.fr