

Les enjeux de l'analyse de l'activité dans le développement de l'employabilité

L'exemple de la formation S.T.E.P chez Vinci

Alain Delage

Responsable en ingénierie de formation et développement de compétences, VINCI Construction France

Communication non validée par l'auteur

Je travaille à la direction de la formation de Vinci Construction France. J'ai commencé dans le BTP en tant que manœuvre avec un niveau 3^e et j'ai petit à petit évolué dans les différentes sociétés auxquelles j'ai appartenu en apprenant sur le tas, autant le management que la technique. J'ai ainsi évolué jusqu'au poste de directeur des travaux. Le métier de directeur de travaux est assez stressant et à une quarantaine d'années, j'ai eu envie de prendre une autre voie : la formation était toute indiquée. Je suis donc entré dans le service formation du groupe. Entre temps, j'ai passé un master d'ingénierie de formation et de développement des compétences, et sous l'influence de certaines collègues ergonomes du groupe, j'ai passé un DU d'ergonomie à Bordeaux qui m'a révélé l'approche de l'activité ainsi que beaucoup de choses sur ma façon de concevoir la formation et les hommes au travail. Depuis, je transforme tout ce qui passe au travers de ce filtre-là.

Tout d'abord une rapide présentation du groupe Vinci. Vinci est leader mondial de la concession et de la construction et leader français en construction. Cette partie n'est pas très connue, car Vinci Construction France rassemble 360 filiales et qu'elles ont toutes gardées leur nom, à part un logo commun maintenant, on connaît plus Vinci construction France sous le nom de GTM, de SOGEA, ou sous un des 360 noms qui existent au sein du groupe. Il faut savoir également que c'est plus un assemblage de PME. Sur les 360 filiales, qu'il n'y a que 22 sociétés qui ont plus de 250 salariés. En résumé c'est 190 000 personnes et 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel.

SESAME est l'organisme de formation qui a été mis en place lors de la fusion GTM/SOGEA pour devenir Vinci Construction France. Les objectifs étaient simples. Le premier était de faire en sorte que les salariés s'entendent sur leur savoir-faire et mutualiser les savoirs et les cultures au sein de VCF pour fédérer tout le monde au nom de la nouvelle étiquette. Mais c'était aussi de transmettre les savoirs métier du groupe, avec du matériel, des centres de formation équipés pour ça, avec leurs propres matériaux et matériels. Il y a 8 centres de formation en France, 350 000 heures de formation par an, et 17 000 stagiaires formés, sachant qu'il y a 23 000 salariés au sein de VCF. La formation dans le groupe est quelque chose de très récurrent.

Au début, il y a 7 ans, tout le processus de formation n'était pas maîtrisé. Nous nous sommes alors dirigé vers la pédagogie par objectifs. C'est-à-dire que la direction donne un objectif, formule un besoin de formation et ensuite SESAME, l'organisme de formation, qualifie les objectifs opérationnels et pédagogiques, applique des méthodes et met en place une évaluation dont une attestation en ressort. Ce sont donc des formations qualifiantes et non certifiantes. Cependant la pédagogie par objectifs a des limites. En effet lorsqu'il n'y a qu'une descente des objectifs de la direction on en oublie que les formations s'adressent aux gens qui sont ancrés dans le travail.

Je vais citer rapidement l'exemple de mon mémoire de DU qui est assez révélateur de l'écart qui peut y avoir entre une demande de l'entreprise et une application sur le terrain. La formation s'appelait Orchestra

qui est une demande tout à fait logique de l'entreprise : 360 filiales organisées de façon dite « systémique », où chaque entité avait son propre système d'organisation avec cependant un problème de mutualisation.

C'est pourquoi la direction nationale a décidé de marquer certaines étapes avec certains process, de l'étude de chantier jusqu'aux retours d'expérience notamment à la roue de Deming, dont on doit respecter les étapes unes par unes.

J'ai donc fait en premier lieu une analyse de la formation : je suis allé en formation, j'ai regardé les messages qui étaient transmis et interviewé les stagiaires pour avoir leur ressenti. Les informations transmises étaient toutes assimilées du fait de leur clarté et de leur logique : il est évident qu'il faut réparer avant de travailler, qu'il faut planifier, qu'il faut des PPSPS (Plans Particulier de Sécurité et de Protection de la Santé). Par contre une des réflexions faites par le formateur, sur « s'il y a un aléa, c'est qu'il n'a pas été prévu », a mis le stagiaire dans une situation où il se disait « oui, mais... des aléas on en a quelques-uns quand même sur le chantier, c'est difficile à prévoir ». Dans l'enquête sur la formation, il s'est donc intéressé au binôme organisationnel du chantier entre le chef de chantier qui organise les équipes et manage les hommes et le conducteur de travaux qui gère et planifie.

Concernant les résultats, il y a un grand nombre d'activités différentes sur une journée et sur plusieurs chantiers avec un constat plutôt difficile : un conducteur de travaux change de problématique à régler dans l'instant toutes les 6 min 08 et ce durant 80 % de son temps de travail (6 min 15 pour le chef de chantier).

Cette étude a peut-être été faite sur un faible nombre de chantiers, mais aujourd'hui ergonomes chez Vinci Construction France (VCF), avait fait les mêmes études chez Bouygues et les résultats étaient similaires. La question est donc de savoir comment prévoir et anticiper quand pendant 80% de son temps un opérateur est sollicité par des problématiques à régler dans l'instant ?

Les analyses ont montré que les chefs de chantier commencent parfois leur journée plus tôt pour ne pas avoir de personnel et ainsi pouvoir essayer d'organiser et planifier. Le soir ils quittent le travail plus tard, afin d'avoir du temps pour les tâches plus administratives.

Il apparaît donc que la pédagogie par objectif ne résiste pas telle qu'elle était appliquée et que lorsque l'on analyse l'activité on voit que planifier, organiser, réaliser tous les papiers nécessaires c'est très difficile lorsque pendant 80% de son temps on est interrompu par autre chose. Au-delà de la notion de compétence et de savoirs associés, il faut intégrer les compétences générales, c'est-à-dire les capacités transversales. On s'aperçoit que dans la pédagogie par objectifs, telle qu'elle est pratiquée chez VCF et telle que des organismes de formation la pratique, les compétences générales et les capacités transversales c'est prendre de la distance par rapport à son activité. C'est-à-dire le fait de pouvoir développer des capacités hypothético-déductives. Or ce n'est pas en les enseignant et les évaluant que cela va se mettre en fonction dans le cerveau et bien fonctionner.

Le besoin en formation doit être vu par le prisme de l'analyse de l'activité afin d'influencer les prises de décision des directions.

La première formation nommée ACCROBAT dispensée chez VCF avait pour objectif de gérer les écarts entre les tâches prévues et le travail réel. Elle n'était pas basée sur des savoirs théoriques ni savoir-faire particulier, mais sur des notions beaucoup plus transversales, sur l'organisation. C'était par exemple le fait de faire de la prévention sans en parler, monter un projet en groupe, impliquer l'encadrement de chantier, favoriser la cohésion de groupe et démontrer la nécessité d'une bonne communication ascendante et descendante.

L'exercice mis en place consistait à demander à deux équipes d'installer un système pour monter en haut d'une tour à partir de 3 câbles (3 câbles de maintien et 1 câble de circulation), avec tous les éléments de

sécurité et passer de l'autre côté le mieux possible et dans les meilleures conditions de sécurité possible. La journée se déroule comme suit : le matin il y a deux équipes qui visitent un site, analysent des risques, élaborent des modes opératoires, et se répartissent les tâches.

L'après-midi, ils passent à la réalisation. C'est là qu'apparaissent les dysfonctionnements. Toutes les situations sont filmées. Il y a une restitution par deux formateurs et après il y a une discussion interhiérarchique puisque chaque équipe est constituée de directeurs de travaux, de compagnons, de chefs d'équipe. La conclusion est souvent la même : finalement prescrire et planifier c'est bien et nécessaire, mais le dialogue et les compétences collectives aident à pallier les aléas sur le moment.

Résultats

Les résultats sont encore non mesurables pour l'instant, mais la formation s'inscrit dans l'évolution d'une culture de sécurité organisationnelle. Il est prévu que tout le monde passe cette formation.

Le deuxième exemple se passe à Mayotte. Il y a eu une demande de la direction de Mayotte. C'était une demande de formation classique : « Moi j'ai besoin de former mes gars au bâtiment ». Plutôt qu'une formation classique, il leur a été proposé de faire un diagnostic des compétences à travers l'analyse de l'activité des salariés et une cartographie des compétences de leurs salariés.

À VCF il y a environ 400 maîtres bâtisseurs, connus pour leurs capacités à transmettre et pour leurs compétences avérées et reconnues par leurs pairs. L'idée était d'analyser et de choisir un maître bâtisseur qui était maître compagnon avec 30 ans d'expérience. Il a été formé à l'analyse de l'activité, au travers de son expérience et un référentiel de compétence a été mis en place. Dans toute société il y a des compétences qui peuvent être des savoirs faire, des compétences générales ou un mélange de choses. Donc les 3 référentiels de compétence ont été séparés. Le premier c'est « l'homme vis-à-vis de sa relation à l'autre » qui correspond toutes les compétences du niveau du management et de la communication qui sont généralement très transversales. Le deuxième est « l'homme par rapport à l'entreprise », ce qu'il doit faire en termes de gestion et d'organisation qui sont très transversales. La dernière catégorie est « l'homme par rapport à son métier », qui regroupe les compétences techniques. C'est donc à partir de ce référentiel que le formateur est allé observer les compagnons, les chefs d'équipe, les chefs de chantier pendant 15 jours et à chaque fois, à chaque fin d'observation, il faisait un entretien, et s'il n'y avait pas bien observé, en dernier recours il avait prévu quelques QCM, qui ne permettent absolument pas d'évaluer la compétence, mais au moins d'avoir une idée de la maîtrise ou non de certains éléments. Une grille a été montée avec 3 mentions :

- « ne maîtrise pas »,
- « fait avec aide »
- « fait en autonomie ».

C'est un outil très parlant et utile pour le travail de la direction.

On s'aperçoit que les différents chefs d'équipe sont tous en dessous de la maîtrise. Donc il y a de vraies question à se poser parce que si le chef de chantier est stimulé toutes les 6 minutes pour gérer des problèmes dans l'instant, c'est peut-être aussi parce qu'on n'a pas donné les moyens aux chefs d'équipe d'anticiper leurs matériels, leurs main d'œuvre, et de planifier leur activité sur une semaine, ce qui est normal pour un chef d'équipe dans le bâtiment, car ils ont une vision au lendemain.

Tout ce travail est fait avec beaucoup d'humilité puisque fait d'échecs, mais aussi de réussites. Il y a encore des formations qui sont assez descendantes bien sûr. Il ne faut pas croire que toutes les formations sont adaptées à ce modèle-là, mais petit à petit il y a une vraie prise de conscience par la

direction que c'est un effort aussi de notre part et de celle des ergonomes que de faire comprendre que l'analyse de l'activité est importante pour qualifier petit à petit le besoin.

L'idée est de passer d'un management de la compétence, type RH, à un management par la compétence, dite managerielle.

Faire de l'analyse de l'activité au sens large, est une base de réflexion pour concevoir. On s'aperçoit dans notre entreprise comme ailleurs que c'est très rassurant de prescrire et de respecter les modes opératoires, la direction a tendance à être dans un coussin un peu doux en se disant « voilà j'ai tout prescrit, maintenant s'ils ne le font pas c'est qu'il y a un problème », et là il y a vraiment un retour, une prise de conscience de beaucoup de dirigeants qui se disent « mais finalement, la prescription pure, ça peut ne pas marcher, il faut peut-être intégrer la compétence des maîtres bâtisseurs ».

Les maîtres bâtisseurs sont le plus souvent possible intégrés dans les groupes de réflexion, avec des ingénieurs méthode, pour que leur expérience vienne améliorer un peu les modes opératoires.