

MAINTENANCE & TRAVAUX

SNCF RÉSEAU SE MOBILISE AUTOUR DES COMPÉTENCES DE SES OPÉRATEURS

Notre époque est marquée par une intensification de la compétition entre les organisations et l'environnement de plus en plus volatile et instable qui sont de nature à comprendre que les organisations s'intéressent au renouvellement de leurs pratiques de management. Elles doivent disposer de ressources humaines en quantité mais surtout de qualité. De plus, nombre de ces organisations se trouvent confrontées à un très fort déséquilibre de leur pyramide des âges et font face à des départs importants de personnes dont les compétences sont essentielles au devenir de l'activité. Par conséquent, le renouvellement des compétences constitue un enjeu majeur pour la fonction RH d'aujourd'hui ; pour cela il est important d'une part, d'être attractif et donc de recruter face à une pénurie de certaines compétences et, d'autre part de pouvoir fidéliser ces nouveaux collaborateurs et les accompagner dans le développement de leurs compétences au service de l'organisation.

Par Franck Brillet, professeur des Universités, Université de Paris 2 Panthéon-Assas – CIFFOP (LARGEPA EA3386), trésorier de Référence-RH, vice-président de l'AGRH, **Jean-François Garcia**, chercheur associé au laboratoire de recherche des universités d'Orléans et de Tours (VALLOREM EA6296), et **Christophe Lefebvre**, DRH, SNCF Réseau-Direction Maintenance et Travaux Atlantique.

Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines).

Une étude menée au sein de l'établissement Infrapôle de la région Centre de SNCF Réseau (Direction Maintenance et Travaux Atlantique) montre que cette organisation est particulièrement touchée par ce phénomène et dans la réflexion qu'elle mène, elle a souhaité s'intéresser à l'une des phases importantes du recrutement, souvent oubliée des services RH et des managers mais de nature à fidéliser des nouveaux embauchés : le dispositif d'intégration. Au cours de cette étude, 48 entretiens ont été organisés auprès de nouveaux opérateurs appartenant à quatre métiers différents (opérateur voie, opérateur signalisation électrique, opérateur signalisation mécanique et opérateur caténaire). Ceux-ci révèlent la relation d'influence qui existe entre le processus d'intégration des nouveaux embauchés et le

développement des compétences des salariés.

L'intégration : un enjeu d'actualité pour la fonction RH

La tendance actuelle à la précarisation des emplois, à l'instabilité du tissu économique et à la rapidité des changements organisationnels contribue à accroître les ruptures et transitions dans les parcours professionnels et par extension, conduit à positionner le développement des compétences comme un enjeu incontournable voire stratégique. D'où la nécessité de bien percevoir les facteurs d'adaptation à un nouvel environnement organisationnel. Par ailleurs, le glissement contemporain de la notion de GPEC à celle de GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Territoires) tend à renforcer le rôle

de l'intégration dans le sens où cette nouvelle forme de GRH vise à favoriser les mobilités interentreprises (ANI du 13 janvier 2013). Dans ce contexte, la mutualisation des ressources doit conduire à améliorer la performance des entreprises. En pratique, la mise en place d'un tel dispositif de GRH par l'Infrapôle Centre a permis de faire émerger une double exigence : d'un côté, des nouveaux arrivants qui sont déterminés à partager leurs compétences avec les salariés déjà en poste et de l'autre côté, l'organisation (à travers notamment les formateurs issus des centres de formation SNCF) qui encourage les comportements coopératifs (tant vis-à-vis des nouveaux entrants que des autres salariés). Compte tenu de ces caractéristiques liminaires, dans quel cadre une politique d'intégration peut-elle favoriser le développement des compétences ?



La recherche

Les travaux issus de notre recherche laissent apparaître trois principaux résultats :

1. la qualité de l'ambiance de travail détermine la réussite de l'intégration. Tout comme le rôle de l'équipe. Pour ce faire, le style de management adopté est prépondérant puisqu'il doit permettre de favoriser les interactions et la dynamique autour du développement des compétences collectives. Dans le même temps, il convient de former les principaux acteurs (managers de proximité, tuteurs, collègues de travail...) aux conduites à tenir afin de s'assurer que seules les bonnes pratiques sont transmises. Conseillé par la fonction RH, le tuteur peut par exemple exercer cette activité de régulation. Au regard de cet enjeu, le choix des « contributeurs de la connaissance » apparaît comme une compétence clé ; ce qui ne doit pas conduire à négliger le suivi de l'intégration : mise en place de retours d'expérience, contrôle du niveau de connaissance et de leur mise en application effective (pour les nouveaux entrants), instauration de routines visant à s'assurer du respect des règles édictées et de la bonne tenue des aptitudes pédagogiques décelées en amont, contrôle des délais de formation et de leur coordination avec les pratiques dispensées sur le terrain, etc. C'est ainsi que le processus

d'intégration contribue à faire évoluer la culture de l'entreprise vers la reconnaissance d'une nouvelle valeur organisationnelle : la faculté à apprendre.

2. En structurant les conditions d'apprentissage et de désapprentissage (l'abandon, même partiel, de certaines habitudes de travail peut s'avérer nécessaire notamment pour se conformer à de nouvelles exigences notamment en matière de sécurité), le processus d'intégration organise à dessein des rencontres et des situations d'échange (sur le terrain, en centre de formation) qui génère du sens aux actions entreprises. En effet, les nouveaux recrutés n'entendent pas se contenter d'exécuter des tâches prescrites. Ils se veulent proactifs.

3. En outre, notre recherche concourt à remettre en cause l'approche traditionnelle du tutorat au profit d'une approche renouvelée qui reconnaît

au tuteur une nouvelle attribution : initier des routines (formelles et/ou informelles) en vue de permettre au nouvel arrivant de transmettre ses compétences aux autres membres de l'équipe. Avec en filigrane, l'objectif de favoriser l'apprentissage intergénérationnel ; on parlera de tutorat inversé mais également de tutorat de réciprocité. Cette exigence est d'autant plus prégnante qu'avec l'allongement de l'âge de départ à la retraite, plusieurs générations sont déjà amenées à se côtoyer (notamment avec l'arrivée sur le marché du travail de la génération millénaire, c'est-à-dire, née après 1994). Par conséquent, l'adoption d'une nouvelle vision du tutorat doit contribuer à renforcer les compétences des salariés déjà en poste et par extension, à développer leur employabilité ; ce qui doit permettre, à terme, d'améliorer la performance organisationnelle, collective et individuelle. Ce cercle vertueux tend ainsi à légitimer encore davantage le « savoir évoluer ». En outre, se pose la question de la reconnaissance du rôle du tuteur, que ce soit en termes d'évolution professionnelle ou de reconnaissance financière.

Enfin, l'essor de la digitalisation doit aussi contribuer à connecter les différentes générations entre elles notamment via la mise en place d'applicatifs métiers ou d'un réseau social d'entreprise. En effet, ce dernier est susceptible de favoriser à la fois, l'émergence d'un environnement de travail apprenant ainsi qu'une nouvelle façon de travailler, c'est-à-dire, hors du traditionnel top-down. ■

Références complémentaires

- * Barabel M., Meier O, (2014), « La mixité générationnelle et le mentorat réciproque au service du management intergénérationnel. In : Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? », Question(s) de management, n°6, p. 129.
- * Garcia J.F. (2015), Politique d'intégration des nouveaux embauchés et effets sur la question de la compétence collective : le cas de SNCF Infrastructure Territoire de Production Atlantique., Thèse de doctorat, Université de Tours.
- * Lacaze D., Perrot S, (2010), L'intégration des nouveaux collaborateurs, Dunod.
- * Le Boterf G (2015), Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation.