



La politique des ressources humaines en exploitation

L'importance de construire une « démarche compétences »

1 Contexte

L'opérateur de mobilité est basé dans un département et région d'outre-mer (DROM). Pour élaborer une offre de service commune et viable, il a répondu et remporté un appel d'offres ouvert sous la forme d'un groupement momentané d'entreprises (GME) solidaire (un mandataire et des co-traitants). Cet opérateur a su réunir des entreprises locales expérimentées pour relever les nouveaux défis d'une mobilité durable au service d'une Autorité organisatrice de la mobilité (AOM) unique dans le cadre de la construction et le déploiement de lignes régulières.

La clef de la réussite résidait en amont dans la rédaction d'un projet d'entreprise illustré dans la formalisation du mémoire technique; pierre angulaire des actes d'engagements contractuels et volontaires de l'opérateur de mobilité.

La pluralité et la complémentarité des opérateurs dans ce GME, la nécessaire prise en compte des transitions en matière de mobilité, l'exigence d'un Cahier des clauses techniques particulières (CCTP) ont nécessité une méthodologie de travail, des moyens et des compétences diverses clefs. C'est la démarche dite « démarche compétences » qui a été choisie notamment pour piloter le service exploitation.

Cette démarche permet de piloter simultanément l'évolution des organisations et la professionnalisation des agents et des techniciens d'exploitation. Le grand intérêt de la démarche compétences est d'être en phase avec les mutations quotidiennes des organisations pour les services de transport et de mobilité: élaboration d'un cadre de travail, qualité de service, transformation de l'organisation, développement de la polycompétence...

Une démarche compétences est ainsi un moyen de placer l'opérateur de mobilité dans une dynamique concrète de développement. Seul le travail compétent permet de satisfaire durablement les attentes diversifiées des clients; usagers/voyageurs et de l'AOM.

2 Questions

- ☀ **Comment cet opérateur de mobilité a pu s'engager dans la démarche compétences ?**
- ☀ **Quels points de repère se forger sur le rôle des référentiels métiers en exploitation, la place des salariés et de dirigeants, actionnaires dans la démarche compétences ?**

3 Enjeux

Dans ce contexte, d'une conception nouvelle de l'organisation du travail, il a fallu construire la démarche compétences et la déployer dans un délai très court. Les enjeux suivants ont servi de base stratégique :

☀ Structurer et lancer le projet

- ✘ Constituer un groupe projet restreint composé de 2 comités (un comité de direction et un comité de pilotage) avant tout travail sur les compétences pour rédiger le cadre de cohérence de la démarche compétences ;
- ✘ Analyser les compétences clés du service d'exploitation; la régulation et l'exploitation, la planification, le graphichage et l'habillage de services, l'encadrement du personnel de conduite, le parc roulant et le matériel embarqué.

☀ Déployer la démarche compétences

- ✘ Définir clairement les attentes de l'opérateur envers les managers d'encadrement et de proximité ;
- ✘ Faire bénéficier aux exploitants d'une formation action spécifique sur la démarche compétences et les associer dans la faisabilité.

4 Actions

Assistance conseil d'un consultant-formateur et d'un coach sur le terrain

☀ Modéliser les pratiques de travail

Cet opérateur a tiré parti de l'accompagnement d'un consultant Éditions Conseil en Mobilité notamment pour rédiger avec les équipes d'exploitation le processus « Piloter et gérer l'exploitation et la régulation ». Ce travail a permis de formaliser les procédures, les processus et les modes opératoires et de les mettre en application via l'identification des tâches de travail par poste de travail. Un logiciel de base de données a été acquis pour garantir au quotidien une gestion documentaire intelligente des données et la fiabilité des fonctionnalités d'automatisation des tâches.

☀ Coacher du personnel d'encadrement

La responsable des ressources humaines et le responsable d'exploitation ont bénéficié d'un processus structuré interactif visant l'amélioration de leur performance professionnelle et personnelle. Une lettre de mission a fixé le cadre des objectifs à atteindre.

☀ Assister le mandataire dans la relation avec les actionnaires

Des réunions individuelles entre le mandataire et le consultant ont contribué à mieux analyser les attentes des actionnaires. En outre, des rencontres de travail par thématiques (la qualité de services, le management du personnel de conduite, la gestion des ressources humaines, la situation économique du contrat public...) en présence des actionnaires, ont été mises en exergue pour les informer du respect des engagements contractuels.

Les managers d'encadrement et de proximité en exploitation, fil rouge du déploiement de la démarche compétences



1 Positionner le rôle des managers

- ✗ Fixer une « feuille de route »
- ✗ Former à la démarche compétences
- ✗ Evaluer, suivre, accompagner la pratique quotidienne de l'encadrement

2 Informer et débattre de la démarche compétences

- ✗ Développer un plan de communication structuré

3 Evaluer les compétences

- ✗ Conduire un entretien professionnel

4 Développer les compétences

- ✗ Créer des occasions d'apprentissage
- ✗ Déléguer
- ✗ Valoriser les initiatives et les coopérations

5 Reconnaître les compétences

- ✗ L'adaptation aux situations nouvelles
- ✗ Les apprentissages réalisés
- ✗ Les résultats obtenus

6 Pérenniser la démarche compétences

- ✗ Maintenance RH
- ✗ Suivi paritaire
- ✗ Pilotage managérial

Ce tableau est tiré d'un travail réalisé lors d'une formation sur le management des compétences avec ARACT Languedoc-Roussillon.