



NATIONS UNIES
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL



Distr.
LIMITÉE

E / CN.14 / TRANS / 71
30 septembre 1972

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Conférence sur la gestion des ports -
Côte de l'Afrique de l'ouest

Freetown, 9 - 13 octobre 1972

LES PROBLÈMES DE LA GESTION DES PORTS : VI
ORGANISATION ET CONDITIONS DE LA FORMATION
par M. P.J. Powerie^{1/}

1. Préambule

Pour étudier la question de la formation professionnelle et des conditions requises pour que cette formation soit assurée efficacement, il importe de définir ce dont nous parlons. De nombreux administrateurs, et d'autres, ont tendance à parler de "formation", alors que ce qu'ils ont en vue, c'est l'"éducation". Dans de nombreux cas, bien entendu, les processus se chevauchent et les distinctions sont nécessairement floues. Pour cette raison, il est peut-être utile de considérer les deux sujets comme un "continu" avec une bande centrale d'intérêt commun.

FORMATION/EDUCATION

Une distinction utile entre les deux sujets a été faite par le professeur C. Macrae, qui, il n'y a pas longtemps, était le Principal du Collège de gestion d'Ashridger, un des plus éminents établissements à offrir une formation et les installations de recherche correspondantes en dehors des universités du Royaume-Uni.

Il a présenté la différence comme suit :

"L'éducation des administrateurs doit être conçue pour faire d'eux des personnalités plus accomplies, des hommes à l'esprit indépendant et incisif, à l'intégrité plus grande de l'intellect et du caractère.

^{1/} Les opinions exprimées par l'auteur sont entièrement personnelles; elles ne doivent en aucune façon être interprétées comme coïncidant avec les conceptions du National Ports Council (Royaume-Uni) dont il est le directeur pour le perfectionnement du personnel, sauf dans les cas où des publications du Council sont directement citées.

"La formation des administrateurs doit les adapter à appliquer leurs connaissances et leurs énergies de la manière la plus compétente et la plus productive".

Pour exprimer les choses simplement, l'éducation, ce sont les connaissances de base, la formation concerne essentiellement la fonction.

2 i) Philosophie de la formation

Comme dans les autres milieux professionnels, quelque réflexion fondamentale et une certaine forme de philosophie sont nécessaires pour établir un cadre destiné à la pratique de la formation. Il y a plusieurs idées fondamentales à considérer, dont les suivantes sont peut-être les plus importantes.

Vous ne pouvez pas enseigner si les gens ne veulent pas apprendre;
Apprendre n'exige par obligatoirement de nouvelles connaissances;
Apprendre est un processus actif pour tous les intéressés;
Le processus de formation doit être utilisé pour aider les gens, mais jamais comme un instrument à leur encontre.

En fait, une partie de la fonction de l'instructeur est d'obtenir des gens qu'ils comprennent qu'ils peuvent apprendre et par conséquent les inciter à désirer apprendre. La formation réclame :

Une préparation considérable et beaucoup de temps;
Un milieu convenable comprenant des conditions préalables à la formation et des conditions antérieures à la formation;
L'appui continu des cadres supérieurs de direction, manifesté activement.

2 ii) Recommandations

Les considérations précédentes constituant un cadre, il est utile, du point de vue des conditions pratiques, de considérer la formation comme un élément du domaine général du personnel et de la main-d'oeuvre. D'autres points doivent être satisfaisants pour que la formation puisse présenter un intérêt durable. Ce sont :

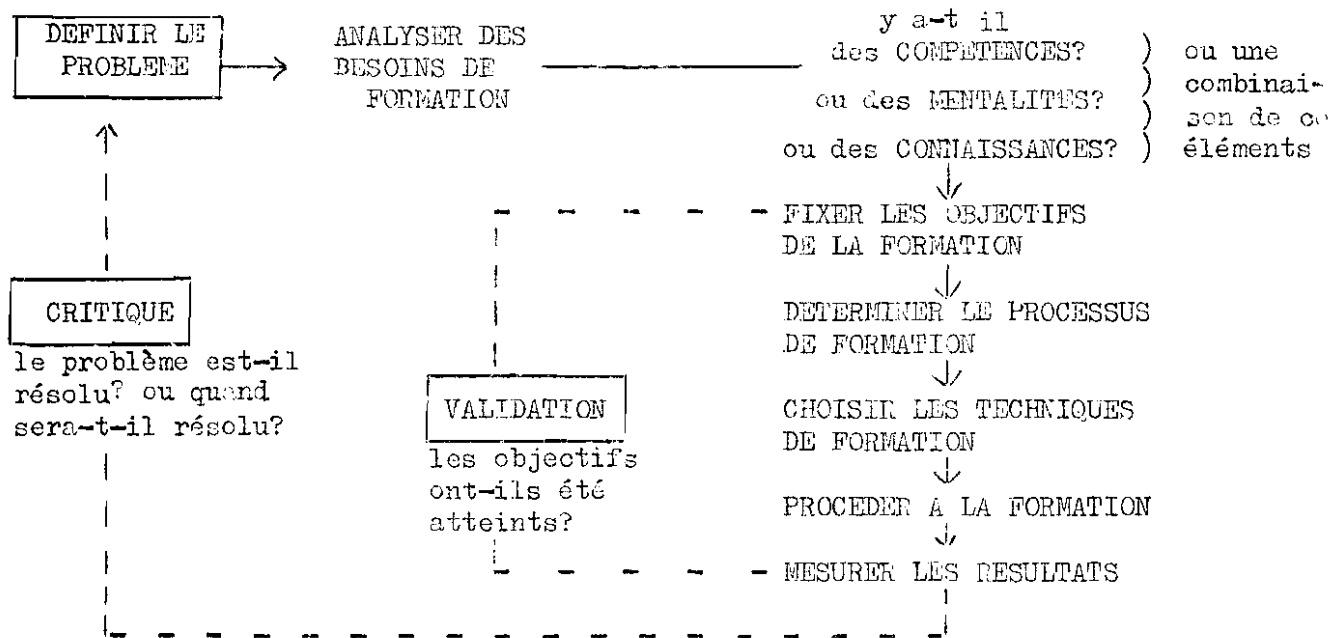
Les rémunérations et les conditions de travail;
Les besoins futurs en matière de personnel (nombres et spécialités);
Les normes et les méthodes de sélection;
Les poussées sociales et les réactions de l'organisation au milieu externe.

2 iii) Définition des besoins

La formation implique qu'un changement est nécessaire dans les circonstances du moment, c'est-à-dire qu'il est sans objet de former pour la formation en soi : il faut une raison justifiant la formation. Cette considération, de son côté, implique l'existence d'un problème, sous une forme ou sous une autre.

Pour cette raison, une définition claire du problème et des changements nécessaires est indispensable. A partir de cette définition, une décision doit être prise sur la question de savoir si la formation est un moyen convenable pour la mise en vigueur des changements nécessaires et, dans l'affirmative, sur les conditions dans lesquelles la formation sera intégrée aux autres disciplines qui pourront être nécessaires. La formation n'est qu'une solution parmi beaucoup d'autres. Par exemple, en matière de manutention des marchandises, la nécessité de changer les méthodes peut fort bien impliquer une analyse des études d'opérations, des études techniques et des activités de formation; tous ces éléments devront être étroitement synchronisés pour que le nouveau système soit efficace. Cette synchronisation d'autres techniques et de la formation peut contribuer à l'intégration de la "formation" au reste des activités de la compagnie, par opposition à la conception qui voudrait qu'elle soit tenue pour une activité "distincte".

L'organigramme suivant pourrait servir à illustrer le processus :



3 i) Les conditions requises

Aucun programme de formation ne peut survivre sans argent et nombre d'idées en matière formation sont purement et simplement étouffées du fait que l'organisation ne possède aucun organe qui permette que les fonds soient dépensés pour la formation. Au lieu d'essayer de tourner l'obstacle, nombreux sont ceux qui abandonnent purement et simplement sous prétexte que si la compagnie considérait la question sérieusement, elle lui réserverait des crédits dans son budget, au même titre, par exemple, que pour le personnel ou les matières premières.

Le National Ports Council a reconnu l'existence de ce problème et, dans ses recommandations préconisant une politique de formation pour les ports britanniques, ce sujet a été considéré en premier lieu. Il peut être utile de citer directement cette première recommandation :

"L'ENTREPRISE DOIT AVOIR UN BUDGET DISTINCT ET NETTEMENT DÉFINI POUR LA FORMATION

Dans la planification financière de toutes les activités de l'organisation, c'est une bonne méthode de gestion que d'affecter des crédits à des postes de dépenses bien déterminés : tant pour les rémunérations, tant pour les frais généraux des bureaux, tant pour la commercialisation, etc. Par cette recommandation, tout ce que nous voulons dire, c'est que l'organisation doit prendre la décision ferme de pourvoir à un poste de dépenses pour la formation et :

- a) doit prendre une décision au sujet des crédits à lui attribuer, et
- b) prendre une décision sur les crédits à réserver au début de l'exercice financier qui coïncide avec la période planification.

De cette manière, il est possible de planifier la formation en même temps que les autres activités de l'entreprise, plutôt que de le faire selon les circonstances. L'avantage que l'entreprise retire de ce système, c'est qu'il concentre l'attention sur les dépenses de formation et incite à améliorer les moyens de formation chaque fois que les dépenses correspondantes peuvent être jugées justifiées. Il est également possible de prendre une décision sur l'ordre d'urgence et de déterminer la meilleure utilisation possible des fonds disponibles. Comme dans le cas de toutes les autres activités d'une organisation, il importe que la formation soit "centrée sur les bénéfices" ou orientée vers le "rendement des dépenses", et il faut en faire une question de principe. La formation n'est pas une vague activité d'ordre social; au contraire, elle doit contribuer au rendement et, par conséquent, à la rentabilité de l'organisation. On ne peut réaliser cette orientation que dans la mesure où l'on connaît ce que la formation coûte effectivement à l'organisation".

3 ii) A mon sens (et je crois que tous les spécialistes de la formation seront d'accord avec moi), la responsabilité de la formation doit se situer au niveau du Conseil d'administration, si l'on entend qu'elle soit considérée sérieusement comme un moyen de mettre en valeur les ressources humaines d'une organisation. Dans ce cas également, la deuxième recommandation du National Ports Council mérite sans doute d'être citée :

POUR OBTENIR QUE L'ORGANISATION DE LA FORMATION SOIT PLACÉE AU RANG QUI LUI EST DU DANS L'ORDRE D'URGENCE, IL IMPORTE QU'ELLE INCOMBE DIRECTEMENT ET DE MANIÈRE CONTINUE À UN MEMBRE DES ÉCHELONS LES PLUS ÉLEVÉS DE LA DIRECTION, C'EST-À-DIRE AU NIVEAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

Pour que le contrôle soit suffisant, il faut que la responsabilité de la formation se situe aux échelons supérieurs. Selon l'importance de l'entreprise, elle incombera normalement au directeur ou à son adjoint. Une grande partie des activités quotidiennes courantes dépendront d'autres fonctionnaires, et si la compagnie a engagé un spécialiste de la formation, il y participera étroitement, mais, en dernière analyse, la responsabilité de la formation doit se situer au niveau de la direction et aux échelons les plus élevés. Il importe qu'il soit reconnu que la politique de formation et son exécution relèvent des cadres supérieurs.

Le succès durable d'un programme quelconque de formation et de perfectionnement est subordonné avant toute chose à l'intérêt et aux dispositions d'esprit du Directeur. C'est à lui qu'incombe l'examen constant des objectifs de l'entreprise et la mise en place des moyens pratiques permettant de les atteindre. Il doit créer un esprit authentique de participation chez les administrateurs et être prêt à accueillir leurs idées constructives. Il doit se concentrer sur les réalisations et être disposé à déléguer des responsabilités et à encourager la pensée indépendante".

3 iii) Il importe que la formation soit considérée comme un élément de ce que l'on pourrait présenter au mieux comme étant la fonction des ressources humaines. Il en a été question déjà dans la présente note, mais le point mérite d'être répété en raison de son importance fondamentale. La formation, souvent, est utilisée comme une panacée pour atténuer les symptômes qui apparaissent quand les autres éléments du système global d'emploi sont négligés. Si la formation est mal utilisée, elle sera dénigrée et elle pourra même compromettre la promotion. Dans la série de recommandations du National Ports Council sur la politique de formation, les passages suivants font apparaître quelques-unes au moins des relations qui appellent l'attention.

"L'ENTREPRISE DOIT METTRE SUR PIED UN SYSTEME DE PLANIFICATION DU PERSONNEL, COMPRENANT LE PERFECTIONNEMENT DE LA GESTION. CE SYSTEME DOIT SE FONDER SUR LES PLANS A LONG TERME DE L'ENTREPRISE. CE SYSTEME IMPLIQUERA LA NECESSITE DE POURVOIR :

- i) A L'APPRECIATION DES ELEMENTS DU PERSONNEL (TOUS LES EMPLOYES), LIEE AUX OBJECTIFS PAR DEPARTEMENT ET PAR INDIVIDU, CE QUI IMPLIQUE :
- ii) LA TENUE D'UN FICHIER SUFFISANT POUR LE PERSONNEL ET LA FORMATION.

A PARTIR DE CES DEBUTS, L'ENTREPRISE PEUT DETERMINER LES BESOINS INDIVIDUELS EN MATIERE DE FORMATION, PRENDRE UNE DECISION SUR LA MEILLEURE FORMATION A OFFRIR ET PRENDRE LES MESURES REQUISES POUR APPRECIER CRITIQUEMENT L'EFFICACITE DE CETTE FORMATION.

Pour tout programme, il faudra prendre en considération au moins les points suivants :

- a) La répartition par âge du personnel du moment, compte tenu spécialement des dates de mise à la retraite;
- b) Une estimation des besoins de l'organisation en fonction d'un élargissement ou d'une contraction éventuels et des changements prévus dans les corps de métier ou dans les méthodes de travail;
- c) Une étude des fonctions actuellement confiées aux employés et une estimation des dépenses dues aux politiques intérieures ou aux conditions économiques extérieures ou à des modifications dans la forme ou l'objet des fonctions;

- d) Une appréciation régulière (c'est-à-dire une fois par an au moins) de la part de tous les administrateurs, dont la direction des cadres de surveillance, pour tous leurs subordonnés immédiats, avec une comparaison de leurs résultats du moment et des conditions requises actuelles et futures de chacune des fonctions particulières. Ce système permet à la direction de connaître les points forts et les points faibles dans le fonctionnement de l'organisation. A ce stade, il importe aussi de définir un moyen de mesurer le rendement. Si les objectifs de toute l'organisation sont précisés nettement, il est possible de déterminer plus facilement la contribution des départements, puis des individus. Il est possible, par ce moyen, de spécifier des moyens objectifs de mesurer le rendement. En outre, les individus peuvent juger par eux-mêmes des conditions, bonnes ou mauvaises, dans lesquelles ils s'acquittent de leurs fonctions".

Ce système est utile également pour définir un des moyens permettant de déduire les besoins de l'organisation en matière de formation.

3 iv) Cette mention de l'appréciation des éléments du personnel est importante, du fait qu'un dossier des progrès réalisés par les individus présente de l'intérêt pour l'organisation aussi bien que pour les individus. Il y a de nombreux systèmes pour la tenue des dossiers, dont la valeur est variable; ce sont les conditions particulières de l'organisation qui détermineront dans une large mesure le modèle à adopter. A mon avis, cependant, il y a quatre points indispensables à considérer, à savoir :

- a) Objectivité : Les appréciations doivent se fonder sur des objectifs spécifiés et mesurables (si possible), plutôt que sur un jugement de personnalité;
- b) Justice : Il faut que ceux qui forment les appréciations s'efforcent d'éliminer les préjugés en faisant appel à la participation d'un tiers et en pourvoyant à un système de recours;
- c) Accessibilité : A mon sens (encore que je n'ignore pas que j'aurai de nombreux contradicteurs), il ne faut pas que les dossiers soient secrets; tout système doit se fonder sur le principe que l'individu a le droit de savoir quelle est sa situation et doit pouvoir prendre toute disposition appropriée;
- d) Exécution : Si un système existe, il faut faire en sorte qu'il fonctionne et qu'il serve au perfectionnement du personnel, dans l'intérêt de la suite des carrières individuelles.

3 v) L'appréciation critique de la formation soulève de multiples problèmes, en raison surtout du fait qu'il est insolite d'avoir un "contrôle" qui indiquerait ce qui serait arrivé s'il n'y avait pas eu de formation. Cette appréciation est importante, toutefois, parce que la formation est un luxe qui coûte cher, si l'on y a recours sans se soucier des "dividendes". De même, il est possible qu'une certaine dose de formation n'ait aucun effet à court terme, et, dans certains cas, la formation n'est pas autre chose qu'un élément qui contribue aux transformations qui se produisent.

Pour apprécier l'intérêt de la formation, un élément important est la définition préalable des objectifs de la formation, sous une forme mesurable, ce qui signifie fréquemment, du point de vue du comportement : "Que doivent faire les stagiaires?" Avec un brin de réflexion, cette question est, d'une manière surprenante, plus efficace qu'elle n'en a l'air à première vue. En outre, elle a pour effet d'éliminer un certain nombre de systèmes bâclés que des dilettantes enthousiastes proposent souvent comme programmes de formation :

Ci-après quelques notions qui pourraient être prises en considération pour des appréciations pratiques :

Pour la communication de renseignements : un essai pourrait être à propos.

Pour la formation aux spécialités : une comparaison entre des démonstrations d'aptitude avant et après la formation pourrait fournir une mesure efficace.

Pour la formation à la gestion : exécution d'un travail ou d'un projet nouveau avec les éléments acquis pendant le stage.

Pour la formation au comportement : une forme d'enquête sur les opinions avant et après la formation pourrait fournir un résultat mesurable.

Un directeur d'entreprise qui envisagerait une activité de formation d'un genre quelconque pourrait utilement se poser les questions suivantes :

- 1) Quels sont les objectifs précis de la formation?
- 2) Quels sont les changements chez l'individu que la formation, d'après sa conception, doit provoquer?
- 3) Comment les changements profiteront-ils à l'organisation, à long terme ou à court terme?
- 4) Quelles sont les insuffisances en matière d'organisation qui apparaîtront s'il n'y a pas de formation?
- 5) Quelle preuve avez-vous que la formation se traduira par un perfectionnement chez l'individu et permettra d'atteindre les résultats que vous prévoyez?
- 6) De quelle preuve disposez-vous pour penser que les résultats de la formation feront plus que compenser les dépenses engagées pour la formation?

Les preuves sont de deux catégories : questions d'opinion, qui doivent être abordées avec réserves, et changements bien déterminés, qui impliquent la mesure des éléments en cause avant et après.

Les réponses ne sont peut-être pas faciles, mais la discipline permettra au moins de concentrer l'attention sur les "dividendes" qui peuvent être espérés.

4. La situation du stage de formation

Jusqu'ici, à propos de la formation, on a évité dans la présente note l'expression "stage de formation" en tant que telle. Souvent cette expression est considérée comme étant un synonyme d'une activité de formation quelconque, ce qui est une erreur. Le fait est que les stages de formation ne correspondent qu'à un tout petit secteur dans le domaine global de la formation. D'autres méthodes de formation doivent être prises en considération :

Instruction directe des subordonnés par leurs supérieurs;

Utilisation des projets, c'est-à-dire placer un "stagiaire" dans les conditions d'un travail donné qui le contraignent à faire la démonstration de ses aptitudes;

Détachements ou mutations entre départements ou même entre organisations;

Discussions en groupe au sujet des fonctions.

L'intérêt essentiel des stages réside dans les économies qu'ils permettent, en efforts et argent, du fait qu'ils groupent des éléments dont les besoins sont communs en matière de formation. Bien qu'ayant leurs limites, l'échange entre les individus des connaissances acquises par expérience et le système du groupe permettant aux individus d'être soumis ensemble à une entreprise de formation ont des mérites certains. Comme véhicule destiné à inculquer des connaissances et à agir sur les mentalités, le système des stages peut se révéler très utile, mais si l'on considère que le temps consacré à un stage est extrêmement court par rapport à la durée normale d'une carrière, on saisira peut-être qu'il n'est pas raisonnable d'attendre d'un stage ou d'un autre des transformations radicales.

5. La nécessité d'un "Centre de formation"

Les centres de formation coûtent très cher, mais les centres attachés à des départements particuliers coûtent encore plus cher. Il n'est pas question de prétendre que ces centres ne sont pas nécessaires, mais il y aurait lieu d'étudier attentivement les autres solutions possibles. Sauf s'il y a des besoins à long terme ou si les autres solutions sont encore plus coûteuses, je recommanderais que nul ne succombe à la tentation de l'institution de prestige. Si je m'avance ainsi, c'est que j'ai eu la responsabilité de deux de ces centres, appartenant chacun à une industrie particulière, au Royaume-Uni. Trop souvent l'existence d'un centre de formation a pour effet d'influer sur le choix de la formation, précisément "parce qu'il existe". Pour justifier les dépenses du centre, on aura tendance à organiser des stages alors que d'autres méthodes de formation pourraient être plus efficaces. Les stages centralisés sont utiles pour souder entre eux les éléments d'une organisation décentralisée, mais, également, aborder des problèmes particuliers, régionaux et sectoriels, en des lieux éloignés, c'est donner l'impression que ces stages ont rien à faire avec l'existence véritable, selon ceux qui sont intéressés.

Nous revenons maintenant à la définition de ce que nous attendons de la formation : l'optique régionale est plus souple et plus adaptable aux conditions locales. Elle sera probablement moins onéreuse, parce qu'elle peut faire appel au personnel et aux services disponibles sur place et qu'elle implique la participation de la "base". Il semblerait raisonnable, par exemple, d'avoir un centre régional pour la formation aux disciplines de la gestion, mais un centre régional n'est nullement nécessaire pour la formation des conducteurs de camions ou de chariots élévateurs.

6. Quelle est l'assistance possible?

On doit se féliciter que l'industrie portuaire soit une activité qui ne connaît ni frontières ni secrets. Nombreuses sont les institutions qui sont disposées à aider ceux qui désirent se perfectionner. En tout premier lieu, je dois mentionner les organisations internationales telles que l'OIT et la CNUCED. En raison de leur caractère international, ces organisations sont en mesure de faire appel à l'appui des meilleures conceptions ayant trait à l'industrie et aussi de financer la formation. Nécessairement, l'accent doit être mis sur la formation de ceux qui sont appelés à influencer ou à former d'autres éléments - et à juste raison. L'Organisation des Nations Unies offre des bourses et, au Royaume-Uni, nous nous efforçons d'obtenir que les bénéficiaires de ces bourses ne déambulent pas autour des ports comme des touristes, mais au contraire prennent contact avec ceux qui sont les mieux placés pour les aider (dans les petits ports habituellement) et participent aux stages de formation aux techniques portuaires qui sont offerts aux administrateurs du même niveau en Grande-Bretagne.

J'estime qu'un des moyens par lesquels nous pourrions, en Grande-Bretagne, aider dans les meilleures conditions possibles nos collègues des ports africains serait d'assurer la formation efficace d'instructeurs des ports (il n'est pas question de professeurs), des instructeurs authentiques qui auront analysé les aptitudes nécessaires à l'exécution efficace des opérations de manutention des marchandises pour ensuite dispenser une formation destinées à améliorer ces aptitudes, étant écartée la multitude des choses hors de propos enseignées uniquement parce que le "professeur" dispose de connaissances "sélectives" concernant certains secteurs des activités portuaires.

En dehors des institutions des Nations Unies, la plupart des spécialistes de la formation affectés aux ports européens sont associés à une organisation non officielle, qui fait en sorte que les demandes d'assistance relatives à la formation soient transmises au pays le mieux qualifié pour la suite à donner.

Sans vouloir insister exagérément sur le rôle du Royaume-Uni, je pense qu'il ne serait pas hors de propos de mentionner que l'Institut de science et de technologie de l'Université du pays de Galles, qui a détaché un directeur des études au récent stage de gestion des ports de la CNUCED, a créé un Centre mondial des transports pour les pays en voie de développement. Au National Ports Council du Royaume-Uni, il y a un personnel professionnel parfaitement compétent dans tous les aspects de la gestion des ports et le Council est le foyer vers lequel affluent les demandes de renseignements émanant de nombreux pays d'outre-mer.

Je me permettrais cependant de formuler une unique revendication : trop souvent, nous recevons des renseignements insuffisants sur lesquels le programme de formation doit se fonder, insuffisants particulièrement en ce qui concerne les détails de l'expérience des stagiaires et aussi leurs besoins en matière de formation. Si vous acceptez de vous séparer d'un employé pendant trois mois, il vaut la peine, j'en suis sûr, que vous preniez en considération cette nécessité de communiquer des renseignements suffisants.

- - - - -