



LES "JEUDIS" DE L'AFREF – JEUDI 9 DECEMBRE 2004

« La pratique de l'accord dans les entreprises : l'impact sur le management des ressources humaines et la gestion des compétences »

SYNTHESE

En ouverture de la réunion, **Sylvia ARCOS-SCHMIDT**, *présidente de l'AFREF*, tient à remercier les intervenants et les participants réunis pour cette séance consacrée au management des ressources humaines et à la gestion des compétences. En effet, ce thème est important pour les entreprises car certains points de la loi sur la formation professionnelle vont avoir un impact réel sur l'engagement de démarches de gestion des compétences ou sur leur poursuite.

En introduction, **Françoise DUCRUEZET**, *Directrice de la formation et du développement des compétences à la Banque de France* et animatrice de la réunion, précise que, dans le cadre des réflexions engagées par l'AFREF sur la mise en œuvre de la nouvelle loi concernant la formation professionnelle, cette séance est centrée sur la description et l'analyse des pratiques en entreprise en matière de GRH et de gestion des compétences. Une attention toute particulière sera portée sur la perception que les entreprises ont de l'impact de la loi sur leur politique GRH.

F.DUCRUEZET propose donc d'articuler la problématique de cette séance autour des questions suivantes :

En faisant de la formation le levier du développement des compétences, la loi du 4 mai 2004 apporte-t-elle un soutien aux démarches déjà engagées ?

Représente-t-elle une opportunité pour les entreprises de s'engager dans cette voie ?

En quoi le dispositif va-t-il (ou peut-il) favoriser l'émergence d'une dynamique de responsabilisation ou d'implication des acteurs à savoir, managers et collaborateurs en matière de GRH ?

La loi et l'accord de septembre 2003 sont-ils, au contraire, porteurs via l'instauration d'un droit individuel à la formation d'un émiettement de la gestion des compétences collectives dans l'entreprise ou peuvent-ils favoriser une réconciliation des compétences individuelles et collectives ?

Les termes du débat ainsi posés, Françoise DUCRUEZET présente les intervenants qui vont apporter à la fois des informations générales résultant d'analyses d'études et d'enquêtes collectives, des témoignages en entreprise et des retours d'expérience :

Sylvia MONCHATRE, *sociologue, chargée de projet au CEREQ*, propose une synthèse de l'étude qu'elle a réalisée sur l'état actuel de la démarche compétences au sein des entreprises ;

Paul-Dominique POMART, *Responsable de la formation et du développement des compétences à Bayard Presse* présente la politique actuelle de GRH dans son entreprise et sa propre vision de l'impact potentiel de la loi sur cette politique

Pascale ASSEMAN et **Thierry COSTE** *consultants AGEFOS PME* restituent les résultats d'une enquête IPSOS sur la perception de la réforme en PME, réalisée à la demande de l'AGEFOS PME;

Christian DUSSABLE, *membre du syndicat CFDT Cadres*, évoque les réflexions de l'Union Confédérale Cadres sur l'Ani et la démarche compétences.

Enfin, une discussion autour de ces thèmes entre **Sophie PAGES**, *manager unité RH à la CEGOS*, **Jean-Marc MALO** de la *Direction de l'exploitation et de la maintenance à TDF* et les participants permettra d'apporter un éclairage sur les pratiques réelles de la gestion des compétences au sein des entreprises..

1) L'état de la démarche compétences

Intervention de Sylvia MONCHATRE (CEREQ)

Le CEREQ est un établissement public qui dépend du ministère de la Jeunesse, de l'Education nationale et de la Recherche ainsi que du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité. Pôle public d'expertise au service des acteurs de la formation et de l'emploi, le CEREQ concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Il formule des avis et des propositions destinés à éclairer les choix en matière de politiques de formation à l'échelon régional, national ou international.

La présentation de l'état de la démarche compétences au sein des entreprises peut décevoir si on la considère du point de vue des dispositifs formels. En effet, ces derniers ne révolutionnent pas les pratiques des RH.

Cependant, si l'on considère que les entreprises sont soumises à des processus de transformations permanentes, on assiste alors à des mutations significatives de certains aspects d'organisation du travail et de GRH.

Les processus de transformations permanentes concernent à la fois la reconfiguration des activités des entreprises et la restructuration des différentes formes de travail. Ces processus les amènent à redéfinir le périmètre de leurs métiers et à s'interroger sur les modes d'adaptation des compétences de la main d'œuvre en regard des nouvelles exigences auxquelles elles sont soumises.

On voit ainsi se développer des pratiques de formation individualisée et ce, même au niveau des exécutants, ce qui constitue un changement assez profond.

L'enjeu est donc d'évaluer les pratiques des entreprises quant au développement de la gestion des compétences des salariés.

L'hypothèse de l'étude est que les entreprises cherchent à développer une compétence collective donc organisationnelle mais qui passe, plus que par le passé, par une sollicitation des initiatives, des qualités et des compétences individuelles.

Avec la gestion des compétences, l'entreprise s'intéresse alors plus aux moyens de structurer « l'apprentissage » des salariés en situation de travail qu'à ceux visant le développement des compétences des salariés. En effet, l'entreprise stimule ainsi les compétences requises, à savoir celles dont elle a besoin, sans chercher à reconnaître l'ensemble des compétences acquises par les salariés.

Cette politique de gestion des compétences nécessite alors l'intervention d'autres acteurs et d'autres dispositifs publics pour permettre la reconnaissance de l'ensemble des compétences acquises.

Pour conforter cette hypothèse, **Sylvia MONCHATRE** propose d'analyser la mise en œuvre dans les entreprises de la gestion des compétences dans trois domaines :

- le métier et de sa redéfinition,
- le rôle de l'encadrement,
- le rôle des partenaires sociaux.

- Le métier et sa redéfinition

La gestion des compétences incite les entreprises à redéfinir le contenu des postes de travail comme "métiers". Ces métiers, souvent composés par agrégation d'anciens postes de travail, sont conçus comme des espaces de mobilité pour une plus grande polyvalence du salarié.

Le métier engendre un espace d'autonomie où il y a moins de prescriptions de tâches. Par contre, on demande au salarié de travailler dans un esprit collectif avec l'émergence d'une prescription concernant les comportements.

On voit donc se développer un outillage renforcé d'analyse des comportements requis au travail définis en terme de savoir, savoir-faire voire même savoir- être.

La conception de ces référentiels est très lourde. Ensuite, s'y substitue fréquemment la gestion par objectifs. Un glissement de la gestion des compétences à la gestion des performances s'opère alors, gestion que l'encadrement est capable de piloter.

- Le rôle de l'encadrement

Dans un contexte de gestion tendue, l'encadrement se trouve confronté à un dilemme :

Doit-il utiliser les compétences immédiatement disponibles des salariés ou doit-il participer au développement de nouvelles compétences ?

Le premier risque est le recours à la polyvalence : Elle devient une sorte d'interchangeabilité des salariés sur les postes de travail plutôt qu'un enrichissement du travail par l'acquisition de compétences.

Le deuxième risque est de favoriser la mobilité uniquement pour les salariés dotés déjà de plus d'atouts.

On constate que le développement d'une démarche compétence s'accompagne souvent d'une diminution régulière des budgets formation. En effet, avec la compétence, on voit se développer des formations en situation de travail qui sont des situations d'apprentissage pour les salariés concernés.

L'encadrement est aussi exposé à la gestion d'un certain nombre de tensions, tensions parmi les collectifs dans la mesure où la perspective d'une reconnaissance individualisée des compétences peut aiguïser des comportements opportunistes parmi des salariés.

Les démarches compétence ne se traduisent pas par une individualisation de la reconnaissance des comportements professionnels mais souvent par des pratiques de saupoudrage au sein des équipes.

Le management peut alors être confronté à la nécessité de gérer des risques de défection et aussi les risques de prise de parole au sein des collectifs.

- Le rôle des partenaires sociaux

Les syndicats s'engagent de façon très mesurée dans la signature d'accords sur la gestion des compétences. Les syndicats négocient globalement un dispositif d'évaluation mais se réservent en aval un droit de recours. Toutefois, on constate que le système de recours individualisé est très peu sollicité.

La validité des compétences acquises en dehors de l'entreprise se pose également.

La reconnaissance des compétences acquises passe inévitablement par l'intervention d'acteurs extérieurs : les branches, le groupe ou les dispositifs publics mis en place autour de ce dispositif.

Des pratiques réelles se développent dans les entreprises concernant la gestion des compétences. Ceci dit, la gestion des compétences n'est pas uniquement l'affaire de l'entreprise puisque des acteurs doivent intervenir aussi pour l'épauler dans ce rôle.

On peut donc supposer qu'en l'occurrence une loi sur la formation peut conduire l'entreprise, voire l'obliger, à prendre davantage de responsabilités dans ce domaine sans que cela n'élimine l'importance du rôle des tiers dans la gestion des compétences qui sont acquises par les salariés tout au long de leur vie professionnelle.

2) La politique actuelle d'une entreprise en matière de GRH

Intervention de Paul-Dominique POMART (Société BAYARD-PRESSE)

Bayard Presse est un groupe qui édite des livres, des journaux, et productions multimédia. L'entreprise fondée au XIX^e siècle est le 8^{ème} groupe français en chiffre d'affaires et le 5^{ème} au regard des diffusions. Le point fort de la société réside dans la presse jeunesse. Bayard-Presses édite un quotidien : La Croix et publie 120 magazines dans le monde et entre 40 et 50 pour la France. L'effectif est aujourd'hui de 2500 salariés dans le groupe et de 1081 salariés dans Bayard SA. Enfin, Bayard Presse consacre 3,5% de sa masse salariale à la formation.

Cette intervention porte sur 3 points :

- La présentation de l'environnement économique de la presse et du groupe Bayard Presse
- La gestion des Ressources humaines et le développement des compétences
- L'impact de cette loi sur la gestion des Ressources humaines et le développement des compétences.

- Présentation de l'environnement économique de la presse écrite et du groupe Bayard Presse :

Le secteur de la presse écrite en France est en grande difficulté. Elle a du mal à rajeunir ses lecteurs qui sont souvent âgés de plus de 50 ans. De plus il y a une concurrence avec l'audiovisuel et le multimédia.

Il y a aussi un problème de recapitalisation pour de grands journaux quotidiens, une crise de la publicité et de vraies difficultés dans la vente au numéro avec le réseau des kiosquiers qui sont débordés.

Enfin, ces difficultés concernent aussi les étudiants journalistes pour trouver un emploi.

Pourquoi ce secteur connaît-il une telle crise ?

C'est un secteur qui traditionnellement est en grandes mutations technologiques (Cela a un effet direct sur le plan de formation par l'effort permanent d'adaptation à opérer).

Il y a aussi une crise concernant la perception que les français ont des journalistes (remise en cause certaine).

En outre, le marché est mature. Il est difficile d'avoir des idées nouvelles en matière de presse (par exemple, Bayard Presse a échoué dans les derniers titres qu'il a lancés) et le modèle hérité de la Libération où la presse était aidée par les pouvoirs publics au nom de la démocratie, touche à son terme.

Ce contexte s'est ressenti dans les négociations dans l'application de la loi du 4 mai 2004 dans la presse écrite. La partie patronale très "émiettée" (8 partenaires patronaux) ne souhaite pas aller au-delà de la loi.

- La gestion des Ressources Humaines et le développement des compétences à Bayard Presse : 25% des salariés sont journalistes, 20% cadres et 2% ouvriers. Deux tiers des effectifs sont des femmes. Il y a 20% de temps partiel. L'âge moyen est de 43 ans, et l'ancienneté moyenne est de 9 ans.

Au niveau des politiques de ressources humaines et de la gestion des compétences, l'entreprise a déjà connu une succession de petits plans de sauvegarde de l'emploi liés, par exemple, aux échecs de lancement de nouveaux titres de presse. La traduction en terme de ressources humaines est que

- Il y a peu de mobilité : les salariés sont attachés à leur poste.
- Il y a également peu d'embauche, peu de départs et donc peu de possibilité d'ambition de la part des salariés.
- Par ailleurs, les journalistes se considèrent presque en profession libérale (Importance de leur réseau et de leur carnet d'adresses et de l'opinion de leurs pairs qui traduit leur compétence).

Pour l'instant, il n'y a pas encore de vraie démarche compétence dans l'entreprise même si c'est l'objectif de la DRH. Au niveau des Ressources humaines, l'entreprise partait d'une gestion « paternaliste ». Donc il y a eu une démarche importante de la part de la DRH :

- Développer le professionnalisme du management.
Pour cela, les entretiens annuels d'évaluation ont été développés et devenus obligatoires. Ces entretiens doivent être transmis au N et N+1 mais également au N+2 et au responsable Ressources humaines du secteur. Cela permet de contrôler la qualité de ces entretiens et d'en faire de véritables outils.
- Renforcer l'efficacité collective.
En effet, en raison de la concurrence et de cette crise il y a la volonté d'être efficace, de faire de la qualité et de répondre aux demandes du client, tout en limitant les coûts.
- Libérer la créativité.
Ceci représente un axe important dans les grandes orientations de la formation. Il y a un chantier sur la créativité et surtout sur le management de l'efficacité. En effet le manager doit favoriser la créativité. Préoccupation véritable dans le développement des compétences des managers.
- Développer la cohérence du groupe.
Il ne faut pas de politique RH individuelle, mais des fondamentaux acceptés par tous les managers permettant de limiter l'environnement affectif. Ici, il y a la volonté de donner de la rationalité à la politique RH tout en préservant ce potentiel de créativité.

Dans ce cadre, Il y a eu une remise à plat des emplois. Il a été créé 200 fonctions repères classées dans un répertoire avec la description des missions (et non des compétences requises). Ceci a permis de remettre à plat la grille de rémunération (consultable sur l'intranet).

- L'impact de cette loi sur la gestion des Ressources humaines et le développement des compétences dans un secteur particulier qui connaît des difficultés.

L'ANI ne s'applique pas à la presse, car les 8 organisations patronales sont réunies dans une fédération de la presse nationale française qui n'adhère à aucun groupement patronal, mais la loi si.

Les négociations en cours sont menées par les organisations patronales car les organisations syndicales sont nombreuses et divisées avec des revendications très différentes.

Comment cette réforme est-elle perçue dans l'entreprise de presse ?

□ Les points positifs :

- L'accès à la formation est aujourd'hui inégalitaire donc il faut une formule pour inciter tout le monde à accéder à la formation. La réforme apporte une réponse à ce problème. Mais on estime qu'il manque de la "discrimination positive" pour un réel fonctionnement.
- Les salariés doivent désormais se poser la question du développement de leurs propres compétences via le DIF.
- L'obligation des entreprises à se poser la question de savoir ce qui est stratégique ou non comme formation pour le salarié. Les managers responsabilisés vont devoir s'impliquer.

□ Les points négatifs :

- L'individualisation de l'accès à la formation constitue un problème pour des entreprises comme Bayard qui ont essayé de construire des stratégies collectives de formation. Les services de formation craignent d'ouvrir un guichet et d'attendre les clients.
- Le risque de cantonner l'entreprise à ses obligations strictes et d'attendre que les salariés se manifestent avec le DIF. Ainsi la tentation est forte d'arrêter les stratégies de formation et de s'occuper uniquement de l'adaptation ; Puis du DIF et non du développement des compétences.

- Un point positif mais aussi négatif : pour tout ce qui concerne les actions de développement des compétences, il faut désormais envisager les conséquences en terme de fonction, de progression et d'affectation du salarié liées à ses nouvelles qualifications. Aujourd'hui le fait de catégoriser, d'isoler les actions de développement va se traduire par des actions en moins grand nombre mais mieux pensées avec des possibilités de mobilité dépassant le court terme.

Bayard a essayé d'adopter une posture anticipatrice qui se résume en 5 points :

- Dans le plan de formation il y a un budget non affecté (en accord avec les organisations syndicales) pour donner de la souplesse et la possibilité de développer les compétences de quelques personnes par des formations longues. Il devrait être utilisé pour le DIF.
- La permanence hebdomadaire pour la formation ouverte et accessible sans rendez-vous, permet d'apporter une aide au salarié et un dialogue peut naître avec le manager. Tous les projets peuvent être exprimés car l'entretien dans le cadre de cette permanence est confidentiel.
- Il y a une catégorisation des actions de formation pour le plan de formation 2004.
- Des ateliers ont été ouverts sur l'organisation, la gestion du temps et le développement individuel. Du coup il y a un début d'effet catalogue. Avec le DIF il faut la réalisation d'un catalogue car des demandes vont s'exprimer et il faudra les cadrer par rapport à une offre. Cela doit permettre d'ouvrir un dialogue et d'anticiper cette demande.
- Il y a eu une adaptation du support des entretiens d'évaluation. Dans la partie recueil des demandes de formation il y a une partie qui interroge les salariés sur leurs demandes strictement individuelles, cela permet un début d'anticipation.

En conclusion, l'intervenant souligne que le plus important dans cette réforme est :

- L'entretien professionnel va permettre d'accélérer la professionnalisation du management, car il est important que tous les salariés fassent des entretiens d'évaluation avec des managers formés pour cela.
- La période de professionnalisation est un dispositif utile car à Bayard il aura de plus en plus de salariés âgés. La question des ruptures dans les carrières, notamment pour les femmes, se trouve aussi posée. Pour toutes ces catégories, il y a un réel besoin de période de professionnalisation voire de reprofessionnalisation.

- Le DIF va permettre de mettre en place un dialogue sur la formation avec les salariés, condition essentielle de réussite.
- Dans la presse où les organisations patronales sont peu offensives, cette réforme devra permettre de mettre en place des outils collectifs de réflexion sur les compétences et les outils à utiliser à travers l'observatoire des métiers.
- Par ailleurs la catégorisation des actions de formation permet de se poser des questions sur ce qui est important pour les salariés, l'entreprise et le service. Et ainsi d'éliminer des formations inutiles.

3) Restitution d'une enquête IPSOS sur la perception de la réforme dans les PME

Intervention de Pascale ASSEMAN et Thierry COSTE (AGEFOS PME)

Créé et géré par les partenaires sociaux (CGPME, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO), et agréé par arrêté ministériel comme Fonds d'Assurance Formation (24 janvier 1973) et comme Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) (22 mars 1995), l'AGEFOS PME est, au plan national, le premier organisme gestionnaire des fonds de la formation professionnelle.

Ses trois grandes missions sont : Collecter les fonds de formation professionnelle des entreprises, en particulier des PME et TPE ; Informer, conseiller et accompagner les entreprises dans l'élaboration et la réalisation de leurs projets emploi-formation ; Gérer et financer les actions de formation et les contrats de professionnalisation, en recherchant, si nécessaire des cofinancements publics ou européens.

Pascale ASSEMAN et Thierry COSTE restituent les résultats d'une enquête nationale réalisée au cours de l'été 2004. Cette enquête nationale a pour objectif de décrire et d'analyser la perception, le degré de connaissance et le jugement par les PME des nouveaux dispositifs de formation ainsi que de décrire la stratégie adoptée au sujet de ces dispositifs par ces mêmes PME dans le courant 2005.

500 entreprises de 0 à 500 salariés ont été interrogées dans le courant de l'été 2004, Entreprises de tous secteurs d'activité : commerce, service....

Un biais est possible dans les résultats de l'enquête. En effet, toutes les entreprises interrogées sont des entreprises adhérentes de l'AGEFOS .Elles ont donc toutes eu un minimum d'informations par cette voie.

Il est à noter qu'une autre enquête a été réalisée par AGEFOS PME Ile-de-France, spécifiquement sur l'Ile-de-France auprès de 500 DRH et responsables formation. Elle porte à la fois sur l'impact de la réforme auprès des PME en île de France mais aussi sur le dialogue social dans l'entreprise. (*Cette enquête est accessible en ligne sur le site agefos-pme-iledefrance.com*).

La restitution des principaux résultats de l'enquête nationale se présente en trois parties :

- la perception de la réforme
- le droit individuel à la formation (DIF)
- le contrat de professionnalisation
- Perception générale de la réforme

- Les petites entreprises sont moins inquiètes que les plus grandes et ont une assez bonne connaissance de la réforme sur la formation professionnelle.

- 76% des PME ont connaissance d'au moins un des aspects de la nouvelle loi et deux points se dégagent : contrat de professionnalisation et droit individuel à la formation.

L'analyse proposée sur ce dernier point est qu'il y a moins d'enjeux dans les petites entreprises sur l'articulation entre le plan de formation et le DIF. En effet, il n'y a pas forcément de plan de formation dans les PME.

(Enquête IdF : 78% des PME connaissent au moins un des aspects de la nouvelle loi mais seulement 17% dans le détail).

- Une approche différenciée est réalisée suivant la taille de l'entreprise : 89% des PME de plus de 200 salariés vont ou ont entamé une action liée à la réforme d'ici le premier trimestre 2005 alors que les TPE sont encore indécises quant aux mesures à adopter en 2005.

- Les entreprises qui ont une équipe formation ou RH anticipent, se préparent ou au contraire choisissent de ne rien faire... Alors que dans les plus petites entreprises, le domaine de la formation n'étant jusqu'ici sans doute pas une priorité, le nouveau dispositif ne les incitera pas à faire plus que ce qu'elles faisaient.

Remarque : 2/3 des PME pensent qu'elles ne vont pas augmenter leur budget formation du fait de la réforme.

- Le droit individuel à la formation (DIF)

- 57% des PME ont une connaissance du DIF. Ce sont principalement les grandes PME et parmi elles, celles les plus sensibles à la formation professionnelle. On peut donc craindre que le déséquilibre qui existe entre PME qui font de la formation et celles qui n'en font pas, reste le même avec les nouveaux outils.

- 95% des PME sont d'accord sur le fait que la concertation employeur /salariés est un élément important de la mise en œuvre d'un dispositif de formation. En effet autant la professionnalisation est un processus complexe en raison de sa mise en œuvre, autant le DIF, par un travail de co-construction et de co-responsabilité, ne semble pas déstabiliser les entreprises ni les salariés (auparavant, quand il y avait formation cela émanait souvent déjà d'un dialogue entre salarié et entreprise).

(Enquête IdF : 53% des PME mettent en place des entretiens d'évaluation ou entretiens professionnels et 79% des PME sont satisfaites de la nature du dialogue social dans l'entreprise (celles qui ne le sont pas déplorent à la fois le déficit de manifestation des salariés et de demande de dialogue social).

- 56% des PME préfèrent que le DIF se déroule hors du temps de travail, surtout dans le secteur industriel puisqu'il faut prévoir un remplacement du salarié en formation, alors que 32% préfèrent que le DIF se déroule pendant le temps de travail, principalement dans le secteur des services.

- Le contrat de professionnalisation

- 76% des PME déclarent que les contrats d'alternance auxquels elles ont eu recours répondent à leur attente.

- Elles ont une vision positive des contrats de professionnalisation car cela répond pour 70% à leur besoin de qualification avant même de citer les avantages financiers pour 52%.

Les entreprises non satisfaites par l'alternance et la professionnalisation mettent en général en avant la difficulté de trouver le bon candidat doté d'une forte motivation.

- Entre formation diplômante et formation qualifiante, 47% des PME préfèrent les formations diplômantes, et parmi elles surtout les entreprises de plus de 50 salariés du secteur des services pour lesquelles le diplôme est un gage de qualité.

- 46% des PME préfèrent les formations qualifiantes et parmi elles surtout les entreprises du secteur industriel. Ces formations sont en effet gages d'opérationnalité immédiate donc mieux adaptées aux besoins de l'entreprise.

- 73% des PME envisagent d'avoir recours à des contrats de professionnalisation et parmi elles surtout celles de plus de 20 salariés et plutôt du secteur des services.

- Les PME sont souvent démunies sur la manière de mettre en place un contrat de professionnalisation. Les plus réticentes sont plutôt les TPE et plutôt du secteur du commerce. Les PME du secteur des services l'utilisent fréquemment car c'est un outil de recrutement; de plus elles déclarent avoir une bonne expérience de ce type de contrat.

- Les candidats retenus pour ce type de contrat sont de préférence les jeunes diplômés, ensuite les demandeurs d'emploi de moins de 26 ans et enfin les jeunes sans qualification.

Il est à noter que le tuteur est reconnu comme acteur incontournable d'une formation alternée en raison de la nécessité de la transmission du savoir-faire.

Conclusion

En cohérence avec les résultats de l'enquête, la typologie suivante concernant les entreprises nous est proposée :

- « *Les perplexes* » déclarent ne pas percevoir l'intérêt des nouveaux dispositifs,

- « *Les peu impliquées* » déclarent ne pas faire prochainement plus que dans le passé ; c'est à dire rien,
- « *Les volontaires* » 39% déclarent avoir déjà mis en place des contrats de professionnalisation et des DIF.
Parmi les freins recensés, demeure le souci pour les PME d'une construction de l'offre face à la proposition d'un contrat.

L'AGEFOS PME se propose d'accompagner les PME durant cette phase de transition. Pour ce faire, elle a déjà signé un accord interprofessionnel : accord de déclinaison de l'ANI pour les PME avec négociation sur les priorités. Ces priorités permettront d'adapter des actions d'accompagnement dans un cadre légal. Elles permettront également de proposer des outils adéquats tels que l'élaboration de référentiels sur le DIF, le plan de formation, le contrat de professionnalisation...une « boîte à outils » pour les PME avec un passeport compétences par exemple, un baromètre social, un guide sur le DIF.

4) Réflexions de la CFDT-Cadres sur le soutien apporté par l'ANI aux démarches compétence en entreprise

Intervention de Christian DUSSABLE (CFDT Cadres)

La CFDT Cadres est une union confédérale qui rassemble et représente aujourd'hui 70 000 ingénieurs et cadres des secteurs privés et publics, adhérents de la CFDT. Cette entité de représentation est engagée dans la construction d'espaces de réflexion et de débat et dans la définition de l'action syndicale des cadres. Elle agit notamment pour la formation, la rénovation des dispositions conventionnelles ainsi que la définition actualisée du rôle et des fonctions des cadres.

L'intervenant présente l'étude réalisée par un groupe de travail composé de professionnels RH et de cadres opérationnels, puis validée par le bureau national de la CFDT Cadres. Ce travail est antérieur à l'ANI, mais présente une certaine cohérence avec celui-ci.

En premier lieu, il convient de rappeler la mission particulière dévolue aux cadres par l'ANI à propos de sa mise en œuvre - notamment en matière d'information et de conseil auprès des salariés - nécessitant une montée en puissance des cadres dans le domaine RH.

Ce rôle spécifique est même double : Les cadres doivent gérer leurs propres compétences dans une démarche personnelle et aussi avec les moyens mis en œuvre par l'entreprise (tel que l'entretien professionnel avec leur supérieur hiérarchique) mais ils doivent également décliner la démarche compétences pour leurs collaborateurs.

L'objectif de la CFDT Cadres était alors de réfléchir sur les pratiques des entreprises, alors que quasiment aucun bilan des dispositifs de gestion des compétences n'était disponible.

L'objectif était également de proposer une approche personnelle aux cadres, cohérente avec leur propre pratique syndicale et leur permettant de se situer dans cette configuration nouvelle.

La CFDT Cadres a aussi préconisé aux militants d'entreprise, confrontés à une sollicitation de leur direction (visant à recueillir leurs positions et questionnements dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche compétences), une approche d'implication en leur montrant les éventuels aspects positifs de cette démarche.

□ Les aspects potentiellement négatifs ont également été évoqués, à travers :

- Le risque de contournement et de mise à mal des garanties collectives notamment celles contenues dans les accords de classification.
- les risques de dévoiement de ces pratiques. Ainsi certaines démarches deviennent extrêmement mécanistes et rigides notamment par le recours à des progiciels de gestion intégrée (ERP).
- le risque de mise en œuvre d'une décision unilatérale dénuée de sens et dont l'application serait une charge de travail supplémentaire pour les hiérarchiques sans bénéfice opérationnel pour eux même ou le management de leur équipe.

Les certifications qualité peuvent d'ailleurs parfois être à l'origine de ces démarches, puisque la norme ISO 9001 parmi les ressources estimées nécessaires à la satisfaction des clients, des compétences des salariés de l'entreprise. La réponse à ce critère pour l'obtention de la certification peut donc être une fin en soi pour l'entreprise, qui négligerait les autres perspectives et l'aspect humain de la démarche compétence.

- La crainte de certaines dérives dans le recours aux cabinets de consultants, qui fourniraient une démarche compétences « clés en main » ne prenant pas compte la nécessaire adhésion du personnel en général et des cadres en particulier.

□ On peut repérer parmi les aspects éventuellement positifs de cette démarche :

- l'élaboration d'outils parmi lesquels le répertoire des métiers (décrivant les missions et les compétences propres à chaque profil de poste) permet à chaque salarié de se situer, d'élaborer un projet professionnel. Il convient toutefois qu'il soit réalisé de manière participative et actualisé régulièrement.

- dans l'esprit de l'ANI, la constitution d'une aide à la prise en charge des parcours professionnels, notamment dans le contexte actuel où les carrières linéaires se raréfient et incitent chaque salarié à maintenir et développer son employabilité. Les outils de gestion des compétences se situent potentiellement dans ce sens, en décrivant des profils d'une part et en reconnaissant les compétences acquises d'autre part.

- La reconnaissance du travail réel effectué par les salariés : l'entretien professionnel, appuyé sur le répertoire des métiers est susceptible de permettre un échange approfondi sur la réalité du travail réalisé, condition de sa reconnaissance, de l'amélioration des conditions de travail...

□ La place des cadres dans la réalisation de ces démarches de compétences.

Ces derniers sont à la fois chargés de respecter ces démarches et de les appliquer à leurs collaborateurs. Les préconisations qui leur sont donc adressées par la CFDT Cadres sont les suivantes :

- Clarifier les objectifs de l'entreprise, pour connaître ses motivations quant à la finalité recherchée à travers la mise en œuvre de la démarche compétences.

- Former les cadres à ce dispositif. Celle-ci peut être très limitée et creuser un fossé important avec les exigences pesant sur les managers, qui doivent s'approprier ce mécanisme, l'appliquer et obtenir les retours nécessaires. La formation du personnel concerné permettrait également la progression de cette démarche et son approfondissement en maintenant corrélativement l'attention et l'intérêt qu'elle susciterait.

- Evaluer l'appropriation de la démarche par leurs collaborateurs, qui pourrait être problématique.

Ce travail de réflexion mené par la CFDT Cadres est synthétisé dans un document consultable en ligne sur le site internet (voir bibliographie) mariant les deux aspects de conseil pour les cadres : à la fois en tant que bénéficiaires d'une démarche compétence, mais également comme responsables de sa mise en œuvre au sein de leur propre équipe.

Enfin, cette étude sera déclinée de manière simplifiée sous forme de plaquettes qui seront ultérieurement distribuées aux adhérents et aux équipes syndicales.

5) Intervention de Sophie PAGES (CEGOS)

La CEGOS, créée en 1926, est aujourd'hui le leader européen de la formation professionnelle et l'un des principaux cabinets de conseil en management et ressources humaines. Le positionnement de la CEGOS, qui allie les deux métiers du conseil et de la formation, lui permet d'intervenir dans les domaines du management et du développement des compétences, en cohérence avec les besoins actuels des entreprises : accompagnement du changement, efficacité et performance collective, motivation et fidélisation des équipes, knowledge management, déploiement de grands dispositifs de formation en France et à l'international, ...

La CEGOS emploie 1200 collaborateurs dont 700 consultants. Elle dispose d'un réseau de 12 filiales à l'international

Concernant la Réforme de la Formation Professionnelle, les premiers retours d'expérience illustrent la nécessité de procéder par étapes :

- Première étape incontournable : réalisation d'un diagnostic d'impacts « quels sont les impacts sociaux, organisationnels, financiers, techniques de la Réforme ? »;
- Deuxième étape : élaboration de scénarii et choix stratégiques
- Troisième étape : sécurisation de l'offre de formation, en prenant en compte les contraintes de l'entreprise (exemple : négociations et engagements pluriannuels)

➤ Quatrième étape : « sécurisation » de la ligne RH et de la ligne managériale.

La mise en œuvre des plans d'action opérationnels (notamment en matière de processus et de systèmes d'information) en est ensuite grandement facilitée.

Les questions principales évoquées par les clients de la CEGOS concernent essentiellement les modifications induites par la Réforme dans les pratiques de développement RH.

Plusieurs logiques sont à l'œuvre et suscitent de multiples questionnements :

- Une logique de mise en conformité de l'entreprise avec la loi, à moindre coût :
 - Comment communiquer auprès des salariés dans le cadre de l'obligation d'information pesant sur l'entreprise (notamment relative au DIF), tout en évitant que les demandes n'affluent en même temps ?
 - Comment mettre en place des outils de suivi du DIF et des différentes catégories d'actions de formation ?
- Une logique de co-investissement et co-responsabilité entre l'entreprise et le salarié :
 - Comment compenser le surcoût potentiel du DIF, par le développement d'actions de formation hors temps de travail, au titre du plan de formation (catégorie 3) ?
 - Comment communiquer aux salariés ce message de co-investissement dans le cadre de la réalisation des actions de formation relatives au DIF ?
 - Comment « réguler » et canaliser les demandes individuelles, suscitées par les offres des nouveaux organismes entrant dans ce nouvel « eldorado » du marché de la formation ?
 - Quel intérêt de négocier un accord d'entreprise, qui pourrait pousser à une consommation anticipée du DIF et surtout comment préparer les négociations en la matière avec les partenaires sociaux ?
- Une logique de transformation de la formation en un véritable outil de GRH notamment pour les managers :
 - Comment faire en sorte que les cadres ne se retrouvent pas en porte-à-faux lors de l'entretien professionnel ou du volet compétences de l'entretien annuel d'évaluation ?
 - Comment articuler dans cette logique passeport formation et bilan de compétence, notamment avec le DIF ?
 - Quelle position adopter en matière de reconnaissance des compétences nouvellement acquises, qui constitue une obligation pour l'entreprise dans le cadre des actions de formation hors temps de travail Plan de Formation catégorie 3 ?

Les principaux enjeux de la réforme, perçus par les cadres opérationnels :

Risques à court terme :

- Ne voir dans la réforme qu'une somme de décisions réglementaires de plus.
- Ne pas ou mal maîtriser le dérapage des coûts financiers.
- Négliger la compétence collective au profit de la compétence individuelle : l'instauration du DIF pour lutter contre les inégalités d'accès à la formation peut conduire à d'autres inégalités si elle n'est pas suffisamment encadrée sur le terrain.

Opportunité majeure :

- Profiter de la loi pour rendre les managers et salariés responsables du développement de leurs compétences professionnelles.

Sophie PAGES présente ensuite un retour d'expérience, sur une mission de formation des managers à la conduite de l'entretien professionnel, au sein du groupe SFR CEGETEL.

Deuxième opérateur de télécoms en France, le Groupe SFR CEGETEL emploie 10.000 salariés et consacre 4,5% de sa masse salariale à la formation.

Marc DENNERY, Directeur de la formation du Groupe SFR CEGETEL et auteur d'un ouvrage cité en bibliographie, a élaboré une présentation des combinaisons des différents dispositifs de formation, introduits par la Réforme de la Formation, au service d'une stratégie RH (*adaptation au poste de travail et à l'emploi et à*

*son évolution; **développement professionnel** avec le DIF; **projet partagé** avec le développement des compétences et les périodes de professionnalisation ; **réorientation** avec le CIF) .*

Cette présentation a pour but de faire comprendre aux cadres concernés l'articulation des dispositifs précités pour en faire des outils de développement RH, afin de renforcer la synergie entre la ligne managériale, la ligne RH et les collaborateurs.

Chez SFR- CEGETEL, 1500 managers ont été formés à la conduite d'entretiens professionnels, de manière complémentaire à l'entretien annuel de développement des compétences.

Les managers sont au cœur du processus de demande de formation, et vont devenir avec la Réforme de vrais « développeurs de compétences », maillon essentiel pour un climat social de qualité.

Des logigrammes ont été construits pour identifier les questions à se poser au cours de l'entretien ainsi que celles à poser au collaborateur concerné. La présentation de ces logigrammes constitue un excellent moyen de traduire dans les faits la réflexion préalable de la Direction Formation sur les bonnes combinaisons de dispositifs, leviers au service de la stratégie RH de l'entreprise.

Cette nouvelle démarche illustre ainsi la manière dont la Réforme peut modifier les pratiques RH et managériales, notamment en s'assurant le soutien et la contribution des cadres opérationnels pour le développement d'une politique de formation.

Le dispositif de formation des managers du groupe SFR- CEGETEL comportait trois parties : un module d'auto-formation sur Intranet (points clés de la Réforme et politique formation du Groupe), une formation en présentiel et un CD d'aide à l'activité à utiliser en situation professionnelle.

La journée de formation en présentiel était rythmée par des vidéos (situations d'entretien managers – collaborateurs), suivies d'une analyse de la réponse apportée par les managers aux sollicitations de leurs collaborateurs en matière de formation ou de projet d'évolution professionnelle.

Les managers avaient à analyser les différentes situations qui peuvent se présenter à eux :

- S'ils acceptent une demande de formation, c'est au risque qu'elle soit inutile et d'un surcoût potentiel majeur.
- S'ils n'entendent pas la demande de changement, c'est au risque d'une frustration, démotivation, voire d'une démission.
- S'ils refusent la demande de formation, il convient d'orienter le collaborateur vers un projet professionnel réaliste et le suivre dans une démarche de mobilité et enfin, garder le DIF pour accompagner le collaborateur une fois le projet professionnel précisé.

Ceux-ci doivent donc se poser la question de la stratégie RH, qui n'est pas forcément la même pour toutes les catégories de collaborateurs.

Le Groupe SFR CEGETEL s'est donc penché très en amont sur la question de la mise en place de la Réforme de la Formation. En formant l'ensemble de ses managers à l'entretien professionnel, il a pris une longueur d'avance sur une problématique essentielle. De nombreuses entreprises souhaitent faire de même aujourd'hui.

6) INTERVENTION DE JEAN MARC MALO (TDF)

TDF est un groupe qui a réalisé un chiffre d'affaires de 895 millions au titre de l'année 2003 (dont 12% à l'international). L'effectif du groupe est de 4400 salariés (dont 3 100 à TDF SA) répartis sur 7 000 sites dont 850 sites gérés à l'étranger.

Le Groupe TDF met à la disposition des télévisions, des radios et des opérateurs de télécommunications, ses compétences de diffuseur et de prestataire de services. Il exploite des infrastructures dédiées à ces activités en France, à Monaco, en Finlande, Espagne, Pologne et Estonie. TDF développe également des services d'information multimédia dans le domaine du transport intelligent et de la diffusion sur Internet.

Il est leader de la télédiffusion en Télévision et Radio et compte des clients prestigieux tels que TF1, France Télévision, Canal+, Arte, M6, Radio France, Europe1, RTL, NRJ.

Mais TDF est aussi un acteur majeur en installation et maintenance télécom et a comme clients en particulier : SFR, France Telecom Orange, Bouygues Telecom.

Au niveau technique TDF possède 6651 sites propres, plus 5552 sites tiers en maintenance, 13000 émetteurs TV, 4750 émetteurs radio, 8700 faisceaux hertziens de transmission. La grande diversité de matériels (500 modèles d'émetteurs TV, 200 modèles d'émetteurs radios, 60 modèles de faisceaux) implique l'acquisition et la gestion de compétences diverses comme nous le verrons plus loin.

Les effectifs de TDF sont de 3168 salariés dont 70 % dans le domaine technique :

La direction de l'exploitation et de la maintenance, à laquelle appartient l'intervenant, comprend 619 techniciens, 188 cadres et 25 experts.

Pour assurer au mieux la diversité des activités de maintenance, TDF a établi une classification de la maintenance en trois niveaux de compétences :

- Niveau 3 : expert, niveau méthodes, rédaction de la documentation, formation des techniciens de niveau 2, soutien technique.
- Niveau 2 : spécialiste du domaine, intervention sur problèmes complexes, formation des techniciens de niveau 1.
- Niveau 1 : intervenant en rétablissement de service avec des moyens simples.

et cinq domaines de maintenance : Télévision, Radio, Transmission, Radiocommunication, Télégestion.

Le processus de gestion des compétences en maintenance (qui s'appuie sur le processus de formation de l'entreprise) est structuré à travers une grille de 14 spécialités qui comprennent 232 domaines élémentaires.

Chaque technicien possède une fiche qui décrit, à partir de cette grille, son profil pour les domaines qui intéressent son périmètre d'action.

Le responsable de service maintenance fixe avec le responsable d'équipe la carte de compétences cible de l'équipe, ce qui fournit un outil aux managers pour l'entretien annuel d'appréciation et de développement.

Le responsable d'équipe évalue les besoins de formation pour atteindre cette carte de compétences cible. Par ailleurs dans l'objectif de conservation des compétences, il évalue les objectifs associés de planification du travail. Il doit :

- Orchestrer au plus près des équipes la gestion des compétences en fonction des besoins.
- Posséder une représentation des savoir-faire opérationnels,
- Anticiper les risques de pertes de savoir-faire.

L'impact de l'ANI

Une estimation grossière montre qu'un tiers des salariés adoptent actuellement une attitude pro-active de développement de leurs compétences. Ce qui laisse présager une utilisation positive du DIF. D'un autre côté, une part d'inconnu est liée aux perspectives professionnelles réelles et perçues par les salariés : dans un environnement où la réduction des effectifs de la maintenance entraîne une réduction des possibilités promotionnelles en maintenance, la construction d'un projet professionnel s'avère plus délicate.

Jean Marc Malo estime que différentes stratégies vont se développer de la part des services ressources humaines mais aussi des stratégies propres aux salariés. Il souligne le risque de télescopage entre les dispositifs anciens, survivants dans les habitudes managériales et les esprits, et ceux issus de l'ANI. Le principal impact de l'ANI est selon lui, la prise d'initiative qui émanera des salariés.

Quelques idées fortes issues de la discussion et des échanges entre les participants et les intervenants

- L'évolution de la carrière et de la compétence même dans des métiers pointus ne va pas dans le même sens que la connaissance utilisée. Comme le montre le passage de la culture câblée à l'introduction du micro- processeur, il y a une transformation de compétences non intellectuelles en des compétences intellectuelles.
Ainsi, par exemple à TDF, le technicien premier niveau, avait l'ambition, ainsi que sa hiérarchie, de passer vers un niveau de maîtrise. Cette ambition est contrecarrée par la transformation des compétences demandées. La poly-compétence demandée et permise par le progrès continu des techniques risque de télescoper les ambitions du salarié, et de sa hiérarchie, pour l'évolution professionnelle des techniciens.
- Le rôle prépondérant du manager de proximité : Il est au premier plan pour les objectifs financiers et de ressources humaines.
Le succès de la réforme passe par ce manager qui doit être impliqué et devenir garant du développement des compétences et de l'optimisation des RH.
Ainsi le retour d'expérience chez SFR/CEGETEL tend à montrer que lors de formations sur la manière de mener un entretien professionnel le scepticisme du début de séance laisse place à la fin à un réel enthousiasme. En effet les managers présents se disent « Je vais pouvoir me servir de cette technique pour faire autrement et remotiver mes équipes ». Cette vision des choses implique cependant d'avoir une vue à moyen et à long terme des activités.
- Les managers ont tendance à privilégier la ligne managériale. Ce qui a pour effet néfaste de générer une difficulté à peser et évaluer les postes d'experts et de fonctionnels.
- La question identitaire du manager se pose à travers son double rôle. En effet, en sa qualité de manager, il est le garant des équilibres économiques et sociaux. En sa qualité de salarié, il réfléchit à ses besoins de professionnalisation et de maintien de son employabilité. La réforme de la formation doit donc éviter l'écueil de la séparation de la fonction et de la qualité de salarié du manager.
- Par rapport aux outils d'entretien sur l'évaluation des compétences, il faut éviter l'écueil que tant le manager que le salarié ne remplissent que des "cases" dans des "grilles".
Le pire est d'avoir une fonction managériale sans les attributs qui vont avec (pas de prise de décision, pas de maîtrise des outils qui vont avec cette fonction).
Pour le salarié, il convient d'éviter de "saucissonner" à l'excès les compétences au risque qu'il ne trouve plus le lien entre sa propre contribution, les objectifs du service et les orientations de l'entreprise.
Il apparaît qu'actuellement, le manager est davantage sur ses fonctions techniques de gestionnaire que de développement des compétences. Mais ceci commence à changer à l'instar du groupe Bayard où les managers de proximité commencent à être évalués sur leur capacité à développer les compétences de leur équipe dans la logique de l'entreprise et non plus uniquement dans celle de l'intérêt du service. En effet, la logique du service revient à freiner la mobilité des collaborateurs.

- Outre l'évaluation des compétences, il y a nécessité de revoir d'autres outils de la GRH tels que la rémunération et les systèmes de rémunération.
- Les RH doivent être à la disposition du manager ce qui implique la transformation du rôle de la ligne RH/Formation. Au final deux tendances se dégagent. En effet, pour certaines entreprises la réforme de 2004 n'aura pas trop d'impact car il y a eu d'autres évolutions entre temps depuis les accords de 1970. En revanche pour d'autres entreprises l'interrogation porte sur la façon dont cette réforme de la formation pourra accélérer les mutations dans le management des RH.

En conclusion de ce débat, tous s'accordent à dire que la réforme de mai 2004 est une évolution "non encore maîtrisée" par les DRH qui souhaitent orienter l'application de la loi par le développement des démarches compétences.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- *Réforme de la formation professionnelle. Les clés pour réussir sa mise en œuvre*; Marc Dennery Paris : ESF Editeur, 2004.
- *De l'efficacité en formation continue*; Paul Santelmann, Paris : Editions Liaisons; 2004.
- *Formation professionnelle – le guide de la réforme* ; C.Parmentier, P.Rossignol, Paris : Editions d'organisation ; 2004.
-
- *Construire les compétences individuelles et collectives*. Guy Le Boterf. Paris : Edition d'Organisation.

Sites Internet :

- <http://www.centre-inffo.fr> présentation de l'offre de formation.
- <http://www.cereq.fr> Ce site propose un espace avec une série de données, portraits et typologies régionales qui visent à apprécier les évolutions liées aux politiques régionales de formation professionnelle entre 1993 et 2000.
- www.cegos.fr
- www.cadres-plus.net : CFDT cadres
- www.agefos-pme.com
- <http://www.agefos-pme.com/index.php?id=3218> : **Enquête : Réforme de la formation professionnelle : qu'en pensent les PME ?** Ce sondage AGEFOS PME, réalisé avec la participation d'IPSOS, a permis de recueillir l'opinion de 501 dirigeants ou directeurs des ressources humaines de PME sur la réforme de la formation professionnelle, en général, et plus particulièrement sur deux nouveaux dispositifs : le Droit Individuel à la Formation (DIF) et le contrat de professionnalisation.
- http://www.a3formation.com/formation/actu_loi_droit_formation.html présentant la nouvelle loi sur la formation.
- <http://www.tdf.fr>
- www.bayardpresse.com

Auteurs du compte-rendu : Saïd BOULAICHE, Emilie CONTE,, Monique VITEL, Samuel WISTAN
du DESS en Ressources Humaines « ATOGE » (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi)
Paris X – Nanterre - www.atoge.org

Coordinateur : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF

Contacts : Jacques PEVET

Responsable du thème : Françoise DUCRUEZET

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 9 décembre 2004