



LES JEUDIS DE L'AFREF – 14 AVRIL 2005

**RH – RF : Les acteurs de la formation
Stratégie d'alliés ou d'adversaires ?**

Synthèse du débat

En l'absence de la présidente de l'AFREF, **Sylvia ARCOS-SCHMIDT**, prise par ses obligations professionnelles, **Brigitte ETEVE**, trésorière de l'association souhaite la bienvenue aux participants de cette séance organisée conjointement par l'AFREF et l'ANDCP, dans les locaux de la Maison des Ressources Humaines.

Elle rappelle les objectifs de cette réunion : clarifier les relations entre le RF et le RH d'entreprises, compte tenu de la mise en œuvre de l'ANI et de la nouvelle loi sur la formation professionnelle qui sont venus bouleverser le champ de la formation.

Elle présente le déroulement de la séance et les différents intervenants qu'elle remercie d'avoir accepté de participer à cette discussion :

Daniel CROQUETTE, *délégué de l'ANDCP*, présentera les évolutions apportées par la loi de la formation professionnelle.

Jean-Pierre CRESSY, *délégué national du dialogue social au CJD*, montrera les enjeux de la réforme pour les entreprises.

Djamel TESKOUK, *de la confédération CGT*, montrera l'importance de la loi pour les salariés.

Françoise DUCRUEZET, *directrice de la formation et du développement des compétences à la Banque de France*, apportera son témoignage sur les relations entre RH et RF au sein de son entreprise.

Après ces différentes interventions, **Brigitte ETEVE** ouvrira alors la discussion avec la salle pour faire émerger à partir des expériences et des échanges, les nouvelles relations à mettre en œuvre entre ces acteurs de la filière RH.

Intervention de Daniel CROQUETTE (ANDCP)

L'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) est une association qui regroupe environ 4000 directeurs et cadres de la fonction "personnel".

Son but : "Donner toute sa place à l'homme pour améliorer les performances des organisations privées et publiques"

L'ANI de septembre 2003 et la loi sur la formation professionnelle de mai 2004 correspondent à un changement de paradigme pour la formation. Celle-ci devient un moyen, parmi d'autres, au service de la gestion des compétences. Elle vient concrétiser des évolutions qui étaient perçues déjà depuis un certain temps. Il suffit de se rappeler, entre autres, les journées de DEAUVILLE organisées il y a quelques années par le MEDEF sur le thème de la gestion des compétences.

Avec les accords de 1970 et la loi de 1971, il y avait déjà eu une réforme profonde de la formation qui, elle aussi, actait des évolutions des années précédentes (voir la création du CESI en 1958).

En 1971 deux aspects pouvaient être repérés :

La formation devait permettre de développer avant tout les connaissances (opératoires et théoriques) et de répondre aux demandes individuelles de formation.

Ce deuxième point est rapidement devenu mineur devant la montée des problèmes d'emploi.

Mais au cours des années qui ont suivi, la formation est devenue un objectif en soi avec un corollaire, l'aspect financier.

Le paradigme introduit par cette nouvelle loi de 2004, est que la formation n'est plus une fin en soi mais un moyen au service de la gestion des compétences.

Avant cette loi de 2004, on avait déjà eu un changement important avec la VAE.

La VAE c'est en effet la reconnaissance de compétences et éventuellement leur validation, sans formation..

Toute l'approche "référentiel de formation" est invalidée par l'approche "référentiel de compétences". On ne parle plus de niveau de formation (type bac +2 ou bac+4) mais de compétences acquises pour avoir une qualification.

Toute l'entreprise est donc interpellée par cette évolution de la formation et pas uniquement le RF. On peut même dire que cette réforme de la formation professionnelle est avant tout une réforme des Ressources Humaines. En effet, dans cette loi, on parle certes de formation mais aussi d'entretien professionnel, de passeport de formation, d'observatoire de compétences pour les branches.

Si l'on considère bien que cette réforme est avant tout une réforme RH, alors on peut en tirer, a minima, trois conséquences :

- Les hiérarchiques de l'entreprise sont les premiers concernés par cette réforme. S'il n'y a pas, au sein de l'entreprise, une réflexion sur la gestion de la compétence et sur les entretiens professionnels, alors il y aura échec de la loi sur la formation.
- Les DRH doivent être en appui des managers pour cette réforme. La formation ne peut plus se limiter à un catalogue élaboré par la filière RH et qui fait ensuite l'objet d'une enquête pour savoir les besoins.
- Les besoins de formation qui ne sont pas le cœur des métiers de l'entreprise vont pouvoir aussi être pris en compte via le DIF (ainsi par exemple, si dans un hôpital, "infirmier(e)" est bien le cœur de métier, ce n'est pas le cas dans une usine et pourtant le besoin de formation existe aussi).

En conclusion pour réussir la mise en œuvre de cette nouvelle loi :

- Les Ressources Humaines doivent réinvestir sur le système de gestion et de développement des compétences
- Les hiérarchiques doivent se mobiliser à travers les entretiens professionnels sur la compétence de leurs collaborateurs
- Les RF ne doivent plus être dans la gestion d'un catalogue mais dans l'appui à la hiérarchie.

Brigitte ETEVE remercie **Daniel CROQUETTE** et se permet de résumer l'intervention en disant que le *Responsable Formation* devient *Responsable Emploi et Compétences*.

Intervention de Jean-Pierre CRESSY (CJD)

Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise) est une association créée en 1938 (à l'origine CJP : Centre des Jeunes Patrons devenu CJD en 1968). Elle regroupe 2700 jeunes dirigeants qui forment un réseau où la réflexion, la formation, l'expérimentation et l'influence sont autant d'outils pour un même engagement : "construire l'entreprise au service des hommes".

Jean-Pierre CRESSY débute son intervention en rappelant que la loi porte sur la formation ...**et le dialogue social**, point que l'on a tendance à oublier et qui est pourtant essentiel, particulièrement pour le CJD, compte tenu de ses origines et de sa raison d'être.

En effet le CJD a été créé en 1938 par des patrons chrétiens qui étaient d'accord sur les finalités sociales et humaines de l'Entreprise (ce à quoi aspirait l'arrivée en 1936 du Front Populaire) en complément de la finalité économique (dont l'une des résultantes est de faire des bénéficiaires) mais qui estimaient alors que le métier de dirigeant n'était pas pris en compte.

Or, pour eux, dès cette époque, diriger une entreprise est un vrai métier.

Très rapidement, ils ont affiché la conviction que, si une entreprise a pour finalité une finalité économique évidente, elle devait aussi prendre en compte les différentes parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, état, environnement...

Cette vision de l'entreprise a conduit à considérer celle-ci dans sa finalité économique, sociale, sociétale et environnementale.

Depuis deux ans maintenant, le CJD a même expérimenté et promu à la notion de **Performance Globale** où l'on considère que le facteur N° 1 d'une entreprise est le capital humain.

C'est d'ailleurs dans ce cadre que, récemment, le CJD a fait appel à l'ANACT et à ARAVIS pour analyser dans 10 entreprises volontaires de la région Rhône-Alpes, quatre thèmes découlant de la Performance Globale : la formation professionnelle toute au long de la vie, les acteurs salariés qui s'impliquent au sein des IRP, les nouvelles technologies et leurs implications pour les salariés, et l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail avec en regard la responsabilité sociale et sociétale du dirigeant.

Un des constats de cette analyse est que si le dirigeant ne s'implique pas ou ne se remet pas en cause, le système ne peut fonctionner. Si on veut entrer dans des processus de coproduction pour la formation tout au long de la vie il faut que le responsable d'entreprise et le DRH soit partie prenante avec bien sur les salariés et leurs IRP.

Si la loi s'appelle « formation tout au long de la vie et du dialogue social » c'est peut-être parce que le dialogue social doit être le moteur de cette réforme. Dans la gestion des compétences, si l'on accepte la négociation avec l'acteur salarié et l'acteur syndical, on peut faire énormément de choses.

Au CJD a été mise en place une formation au dialogue social pour les dirigeants. On a constaté des réticences de leur part pour venir à cette session car ils avaient une certaine crainte des partenaires sociaux et tout particulièrement des organisations syndicales. On a donc intégré dans cette formation un volet gestion de la peur du dirigeant par rapport aux partenaires sociaux (syndicats).

La mise en œuvre de cette loi pour qu'elle soit bénéfique doit donc être une démarche identique pour tous, dirigeants, acteurs salariés, syndicats.

On le constate d'ailleurs à travers les différentes publications qu'elles soient d'organismes patronaux, de syndicats, d'OPCA ou de journaux d'informations sociales (voir bibliographie).

En conclusion pour **Jean-Pierre CRESSY**, le dialogue social est indispensable pour la réussite de la formation et de la gestion des compétences tout au long de la vie sans oublier cependant l'importante part que doit prendre le désir et le plaisir à faire de la formation et d'y participer.

A l'issue de cette intervention, **Brigitte ETEVE** fait remarquer que 110 accords de branches ont été signés. Même si tous ces accords partent de l'ANI et de la loi de mai 2004, on constate des différences importantes. Ceci dépend des entrées privilégiées par chaque branche.

Intervention de Djamel TESKOUK (CGT)

Le syndicat CGT a été créé en 1895. Il a évolué au cours du vingtième siècle (avec en particulier en 1947 une scission qui a créé la CGT-FO). Il est bâti selon deux dimensions: professionnelles, avec 33 fédérations professionnelles nationales constituées des syndicats relevant d'une ou plusieurs branches professionnelles et

géographiques avec 96 unions départementales regroupant les syndicats et sections syndicales de toutes professions d'un même département. Il revendique aujourd'hui 700 000 syndiqués (es), en activité, privés (es) d'emploi ou retraités (es), rassemblés (es) dans 22 000 sections syndicales ou syndicats.

Après avoir remercié **Jean-Pierre CRESSY** pour son plaidoyer sur le dialogue social, **Djamel TESKOUK** tient à rappeler le constat qu'avait fait la CGT sur la formation pour comprendre sa position lors des négociations et la raison de sa signature de l'ANI.

L'espérance de formation par salarié et par an est d'environ 17h. Un salarié sur 10 va en formation.

Il existe de très grandes inégalités par rapport à la formation : entre femmes et hommes (rapport 1 à 3); entre ouvriers et cadres (rapport 1 à 3); entre salariés de PME et de Grandes entreprises (rapport 1 à 24); entre un cadre d'une PME et un ouvrier d'une grande entreprise (rapport 1 à 3); entre jeunes et seniors (pas de formation pour les plus de 50 ans)....

Les salariés suivent de plus en plus des formations sur leur temps personnel sans compensation financière.

On constate aussi qu'il y a nécessité que les compétences des salariés des entreprises françaises s'accroissent. Mais il faut aussi tenir compte du changement de comportement plus individualiste des salariés par rapport à l'entreprise et au cadre collectif.

Pour la CGT, le développement social doit être fondé sur celui des personnes. Ceci passe par la formation et la reconnaissance de leur qualification et de leur utilité sociale.

Elle a développé deux concepts : la sécurité sociale professionnelle et le nouveau statut pour le travail salarial.

Sur la notion de compétences, **Djamel TESKOUK** rappelle que la CGT est assez réticente. En effet ce concept individualise et idéalise la relation employeur/salarié. Mais cette relation n'est pas égalitaire.

Cette notion de compétences pousse à l'individualisation et le salarié est conduit à prendre en charge son employabilité dans la mesure où il n'a aucune garantie de pouvoir rester dans son entreprise. Il ne faut pas oublier que plus de 5 millions de ceux-ci sont confrontés à des ruptures de contrat de travail. Quand l'employeur dit "assurer votre employabilité" c'est pour lui au niveau de l'entreprise. La notion d'employabilité transversale (et donc transférable) n'est pas une réalité et n'est pas prise en compte actuellement par les entreprises.

La CGT a signé l'ANI car des droits ont été créés pour permettre à chaque salarié de gérer son parcours professionnel en ou hors de l'entreprise. Auparavant le salarié ne pouvait le faire seul. L'ANI lui donne maintenant ce moyen.

Il faut reconnaître toutefois que par rapport à cela, la CGT n'est pas tout à fait "à l'aise" car le parcours individuel est une réalité nécessaire pour assurer l'employabilité du salarié. Il n'est pas facile pour un syndicat habitué à des actions collectives de défendre des parcours individuels même s'il sait agir pour des individus. De même une demande de DIF qui anticipe une éventuelle carrière hors de l'entreprise perturbe une organisation syndicale qui a pour rôle essentiel de défendre la place du salarié dans l'entreprise.

En tout état de cause la CGT est pleinement engagée dans la réussite de l'ANI et de la loi et s'est donnée les moyens en conséquence pour aider les camarades dans les négociations de branches et dans les négociations d'entreprises afin de veiller à ce que l'ANI ne soit pas remis en cause.

Mais tout ceci ne prendra réellement effet que si les salariés se prennent en charge et donc soient suffisamment informés. La CGT va diffuser une brochure aux salariés pour mettre en évidence les possibilités que l'ANI et la loi ouvrent aux salariés (voir bibliographie).

A l'issue de ces présentations des questions sont posées aux intervenants particulièrement autour de l'ANI la loi et le DIF.

Quelle liberté a l'entreprise par rapport à la loi ? En particulier que se passera-t-il si le DIF est refusé. Les fonds CIF ne suffisant pas, ne va-t-il pas y avoir un bouchon ?

Daniel CROQUETTE rappelle qu'il y a de forts enjeux dans la négociation d'entreprise. Mais il pense que les DRH actuellement vivent le système comme une contrainte plus que comme une opportunité aux enjeux fabuleux. En particulier, concernant le DIF, l'enjeu du DRH est d'orienter les demandes de DIF vers les besoins de l'entreprise.

On a l'impression que les entreprises se sont assez rapidement appropriées la VAE. Par contre, suite à l'ANI, les dirigeants ont du mal à intégrer le DIF dans leur approche.

Djamel TESKOUK pense qu'il faut faire un effort d'appropriation du concept de DIF. Il craint cependant que les employeurs mettent les actions DIF dans le plan de formation ce qui pourrait avoir pour effet de supprimer le DIF !

Le DRH d'une entreprise composée essentiellement de cadres qui consacre 5 % de la masse salariale à la formation reconnaît que le DIF vient le perturber car il ne voit pas où est l'avancée par rapport à ce qui est déjà proposé aux salariés de son entreprise.

Pour **Djamel TESKOUK**, le DIF est avant tout le droit d'un salarié. Il peut dire : "J'ai un droit", pour les PME en particulier. Le DIF n'est pas un instrument en soi mais un outil de négociation du salarié avec l'employeur sur des actions de formation.

Il faut simplement garder en mémoire que le DIF n'est pas fait pour les actions d'adaptation au poste de travail

Intervention de Françoise DUCRUEZET (Banque de France)

La Banque de France est constituée d'un réseau de succursales en pleine phase de restructuration (passage de 211 agences initialement à 128 d'ici 2006) et d'un siège central. Elle est membre du Système Européen de banques centrales.

Le personnel de cet organisme, environ 15 000 salariés, est sous statut et y fait carrière. La pyramide des ages est vieillissante (moyenne d'age 46 ans). 6,9% de la masse salariale est consacré à la formation.

Françoise DUCRUEZET présente en premier lieu le contexte de la formation à la banque de France.

La banque de France n'est pas rattachée à une branche professionnelle, mais les dispositions légales y sont applicables.

Une charte sur la formation a été signée en 1974. Elle prévoyait un crédit formation de 5j par an et par salarié (environ 25% des salariés l'utilisent). Elle va être renégociée.

Le système GRH est peu facilitateur pour lier formation et compétences. En effet la gestion des carrières est ancrée à un système d'appartenance catégorielle. Les niveaux de formation initiale et les systèmes de concours conditionnent les évolutions de carrière.

La formation est un élément fort d'identité culturelle et d'acquis social. Toutefois depuis 10 ans environ, la formation a beaucoup évolué. Si elle était, au début, très axée sur le droit individuel du salarié avec des actions d'adaptation, maintenant elle est plus centrée sur les besoins des métiers opérationnels. Des stratégies pluriannuelles de formations ont été mises en place. La formation est devenue plus réactive, "boostée" par le contexte européen. La formation est reconnue comme un levier particulièrement dans les métiers liés au contexte de l'intégration européenne mais ces évolutions ne sont pas prises en compte en terme de gestion de carrière dans un système où l'appartenance catégorielle détermine l'évolution professionnelle.

L'offre de formation a donc été fortement renouvelée dans ses contenus, ses modalités pédagogiques (introduction de la FOAD) ses outils (entretien d'évaluation et de formation). Une charte du management a été mise en place qui comporte un volet sur le rôle du cadre "développeur" des compétences de ses collaborateurs.

Entre 1997 et 2000 la banque de France a voulu mettre en place une refonte de la structure catégorielle en introduisant une gestion par les compétences et une qualification reconnue dans l'évolution de carrière. Mais cette négociation fut un échec car elle fut perçue comme une menace par rapport au statut et l'implication des niveaux supérieurs de l'entreprise fut faible.

Aujourd'hui, la perspective de faire déboucher un accord d'entreprise est plus grande. Les acteurs ont acquis une réelle maturité. Il y a des opportunités pour impulser une rénovation du système RH autour et au service du développement des compétences.

Le contexte est favorable : le plan de restructuration 2004/2006 s'est traduit par de forts enjeux de reclassement. Les choix de reclassement offerts aux salariés se sont appuyés sur des critères géographiques et non sur des critères de compétences et les écarts de compétences devront être comblés par la formation. A partir de 2004 des itinéraires de formation ont été élaborés en s'appuyant sur des référentiels de formation pour former les personnes aux compétences attendues. Les expérimentations réalisées ont été reconnues comme efficaces. Il y a donc maintenant la possibilité de capitaliser sur ces acquis.

Cependant des contraintes existent. La masse salariale consacrée à la formation est élevée. Il va donc falloir entrer dans une logique d'optimisation. Les RH vont donc être fortement mobilisés d'autant que la pyramide des âges étant vieillissante, des besoins de reconversion apparaissent suite à des disparitions ou des évolutions d'emploi.

Il y a une attente forte des partenaires sociaux sur la gestion des compétences dans le contexte actuel de l'entreprise.

Les enjeux pour la filière RH sont des enjeux systémiques autour de l'employabilité et de la gestion des compétences au sein de l'entreprise.

Il y a nécessité d'anticiper la GRH dans le moyen terme et d'entraîner les RH dans la construction de parcours professionnalisants.

Le RF quant à lui se repositionne comme un acteur stratégique au cœur des RH. Il devra veiller à ce que l'offre de formation soit bien adaptée aux besoins. Il aura la charge de l'optimisation du budget (approche iso budget) en revisitant la répartition des dépenses de formation. Mais il aura aussi un rôle d'accompagnement et de conseil auprès des salariés mais surtout auprès des managers. Il devra progressivement abandonner le rôle de collecte et de gestion pour se recentrer sur le pilotage.

Clairement, la transposition de la loi du 4 mai offre de réelles opportunités pour la mise en place d'un partenariat entre RF et RH dans la mesure où l'on voit maintenant la possibilité de lier formation, compétences et carrière.

Questions complémentaires à l'exposé.

Y a-t-il un baromètre d'entreprise mesurant l'appétence des salariés ?

Il existe un observatoire social qui fait des enquêtes par exemple sur la formation. On a constaté que si à l'origine la formation était centrée sur le développement personnel maintenant les enjeux pour les-salariés sont sur le professionnel (l'évolution dans leur métier). Parallèlement le crédit formation qui était initialement largement utilisé par les salariés (80%), l'est aujourd'hui beaucoup moins (25%)

Quelle est la place de la formation en ligne à la Banque de France ?

Les débuts de la formation en ligne à la Banque de France datent de 2004. Les e-produits proposés constituent souvent le 1^{er} niveau pour l'acquisition de nouvelles compétences. De 5 à 10% des reclassements devraient être effectués selon cette modalité.

Pourquoi votre structure s'appelle-t-elle direction de la formation et du développement des compétences ?

Cette appellation vient du fait que les outils de gestion de parcours ont été développés à l'origine par la direction formation.

Quelle est la part de polyvalence introduite dans les postes de travail et si oui cette polyvalence a-t-elle entraîné des augmentations de salaire ?

Il y a eu un développement systématique de la polyvalence au sein d'une catégorie de personnel dans les implantations du Réseau sans impact sur les niveaux de rémunération car les salariés sont restés régis par le barème de rémunération de leur catégorie.

Y a-t-il délégation explicite au manager d'une responsabilité de gestion de compétences ?

Sur ce terrain, on progresse lentement. Les outils sont encore dans les mains des RH centralisés ou des directions métiers. Toutefois, une charte du management a été mise en place en 1999.

Dans les entretiens formation a été introduite récemment une dimension anticipation. Dans les fiches 2004 on a introduit aussi un volet sur les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de développement des compétences.

Vous avez fait le référentiel formation, semble-t-il, avant le référentiel emploi. Pourquoi ?

Le "produit" référentiel emploi avait été fait, il y a quelques années mais avait été bloqué et on avait des référentiels de formation donnant des itinéraires de formation. Côté GRH on réadapte maintenant ces outils.

En conclusion de cette présentation, **Brigitte ETEVE** constate que ce sont les blocages de dialogue social, il y a quelques années, qui ont conduit de passer par la formation pour arriver aux compétences. Dans le cas présenté, la loi a incité les structures RH et RF qui s'ignoraient à développer une stratégie d'alliés.

La discussion est alors ouverte avec les participants qui montre la diversité des approches dans les relations entre RH et RF.

Le représentant d'une entreprise indique que dans sa structure, il y a un RF et un directeur compétences et recrutement. Cette direction a mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (création de fiches de fonctions et cartographie des postes). L'aspect anticipation est donc du domaine de cette direction à l'inverse du cas de la Banque de France. Le RF est donc dans une stratégie de sous traitance par rapport à la DRH.

Le témoignage d'une autre entreprise montre que le RF est essentiellement centrée sur l'établissement du plan de formation et sa gestion.

Pour un participant consultant, notre vision est très francofrançaise. A l'étranger, les managers ont la responsabilité de la gestion des compétences de leurs collaborateurs. La formation est alors le rôle du service achats.

En France cette réforme vient renforcer le rôle des managers de 1^{ère} ligne mais il est important de changer les mentalités de "Père Noël" que jouent certains dans les entretiens de fin d'année.

Enfin un dernier intervenant fait remarquer que ce problème ne se pose pas aux TPE voire même à certaines PME, où la formation n'est pas du tout structurée et se règle le plus souvent sous forme de compagnonnage. Malheureusement ce type de formation n'est pas reconnu dans notre système juridico financier qui impose des saisies de formation par séquence minimum d'une ½ journée (déclaration 2483) mis à part la FOAD qui bénéficie depuis peu d'un régime spécifique.

CONCLUSION

Brigitte ETEVE résume en quelques mots les idées fortes de la séance :

La formation est passée d'une finalité à un moyen au service du développement des compétences.

A travers cette approche, la nouvelle loi doit conduire non seulement à une stratégie d'alliés entre les RH et les RF, mais aussi à une implication plus grande de la ligne managériale responsable du développement des compétences des ses collaborateurs.

La réussite de la mise en œuvre de cette réforme de la formation passe aussi par le développement du dialogue social au sein de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- BETOR'ACTION : "Formation Professionnelle : le grand saut" Dossier fait par un syndicat de la CFDT:
BETOR PUB CFDT : www.betor-pub.org
- "PME et dialogue social, savoir négocier" : Maeva SANDEAU et Henri LASSERRE. Editions des Chroniques Sociales de Lyon et disponible sur le site CJD : www.cjd.net
- "Ma formation en poche" : Document en cours de réalisation fait par la CGT

POUR EN SAVOIR PLUS sur les organisations de ceux qui sont intervenus...

- ANDCP: www.andcp.fr
- CJD : www.cjd.net
- CGT : www.cgt.fr
- Banque de France : www.banque-France.fr

Auteur du compte-rendu : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF, avec le concours de Cyril ROPARS du DESS « ATOGE » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi) Paris X.

Contacts : Jacques PEVET

Responsable du thème : Sylvia ARCOS-SCHMIDT et Brigitte ETEVE

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 14 avril 2005