



## LES JEUDIS DE L'AFREF – 19 Mars 2003

### « LA GESTION ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES »

Synthèse du débat

**Pierre VIENOT, président de l'AFREF**, introduit la séance en rappelant l'importance du thème "gestion et développement des compétences" pour les entreprises. Il lui paraît pertinent de traiter le sujet en dégageant deux problématiques :

La place de la gestion des compétences dans la stratégie des groupes.

L'importance de la formation au sein de cette gestion des compétences.

Puis, **Daniel CROQUETTE, délégué de l'ANDCP**, donne un aperçu du rôle de la formation dans la gestion et le développement des compétences. Il rappelle qu'en 1971, la formation était vécue comme une obligation de moyens pour les entreprises. Aujourd'hui la formation est vue comme une obligation de résultats liée à la gestion des compétences.

La finalité de la formation est double :

Permettre à l'entreprise de gérer au mieux ses compétences

Permettre aux personnes d'évoluer de la façon « la moins chaotique possible » dans leur carrière professionnelle.

Les interventions dont on trouve ci-dessous une synthèse sont articulées autour des deux problématiques posées par **P. VIENOT**.

#### **Intervention de Josette THEOPHILE, Directrice Générale Adjointe chargée du pôle social de la RATP.**

*Quelques éléments sur la RATP (donnés par l'intervenant) :*

*La RATP compte 42000 personnes dont 26 000 en première ligne avec les voyageurs, le reste étant les activités de maintenance. L'encadrement représente 10 000 personnes. Ceci correspond à de nombreux métiers qui couvrent un spectre de compétences très large.*

Pour la RATP, il y a une articulation forte et privilégiée entre gestion des compétences et stratégie.

En premier lieu, un éclairage sur les enjeux stratégiques :

Premier axe : Le maintien, le développement et le renforcement des performances de l'entreprise sur le réseau Ile-de-France pour lesquelles il y a une ambition d'excellence depuis plusieurs années.

Ceci représente un axe permanent qui s'est vu décliner de différentes façons :

- Dès 90, forte réorganisation suite à l'orientation stratégique de décentralisation par ligne, impulsée par Christian BLANC. Il s'agit là d'une révolution culturelle à la RATP: "*mettre le voyageur au centre des préoccupations des agents*".
- Passage d'un mode de fonctionnement par subventions, dites d'équilibre, à un mode contractuel visant un engagement de rémunération en contrepartie d'un objectif sur la qualité de services et sur les résultats.

Deuxième axe : Le développement hors Ile-de-France (en France et hors de France).

Depuis plusieurs années la RATP faisait de l'ingénierie et de l'assistance technique à l'international via sa filiale SISTRA. Mais depuis la loi SRU (relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain), la RATP a la possibilité de répondre à un appel d'offres en France, y compris en tant qu'opérateur.

C'est un nouveau challenge pour l'entreprise de savoir répondre à de tels appels d'offres et de gérer des réseaux de taille moyenne. C'est dans cet esprit qu'un partenariat a été développé depuis le 1er janvier 2003 avec la Caisse des dépôts

A partir de ces deux principaux enjeux stratégiques, la RATP a cherché à mettre en place un système de gestion des compétences.

La très grande variété des métiers de la RATP qui requièrent des qualifications pointues et rares, nécessite de combiner différents types de parcours professionnels et de les faire coexister en s'appuyant sur des principes communs qui soient partagés.

Pour tenter de répondre à ces difficultés, certains outils ont été développés particulièrement pour la gestion de la mobilité. En effet, l'objectif était de passer d'un marché « désordonné » où seulement 10% de l'effectif bougeait de manière régulière, à un marché « dirigé ». Depuis mars 2003, le marché est régulé mais reste ouvert et chaque acteur à un rôle stratégique.

Le premier outil de référence a été le développement des contrats d'objectifs dès la mise en place de la décentralisation. Ces contrats collectifs sont déclinés ensuite en contrats individuels. Ceux ci sont négociés et évalués chaque année lors d'entretiens d'appréciation entre chaque cadre ou ETAM et son hiérarchique.

C'est une situation qui permet de faire le lien entre l'objectif de l'entreprise et celui du salarié et d'ouvrir des perspectives d'évolution professionnelles dans le cadre d'une charte de la mobilité dont le but est d'atténuer les effets du « mouvement Brownien ». Cette charte consiste à afficher qu'un poste doit être occupé entre trois ans minimum et sept ans maximum. L'objectif est d'essayer de construire des parcours professionnels.

Les décisions préparées lors de ces entretiens sont traitées ensuite lors des revues d'encadrement qui se font par département, et des revues transversales au niveau de la Direction. Cette démarche se situe dans le schéma directeur des ressources humaines avec la perspective à trois ans de l'évolution des métiers. Actuellement une évolution se fait pour essayer de dégager une vision à dix ans sur l'ensemble des métiers de l'entreprise et ainsi anticiper les volumes de départ (à partir de 2006).

En terme de résultats, il n'y pas d'augmentation du volume de la mobilité qui est toujours d'environ 10% (dont la moitié entre départements) mais elle est mieux maîtrisée.

Le deuxième outil est la bourse de l'emploi, récemment mise en place sur internet. Il s'agit d'un basculement du recrutement au niveau des managers des unités opérationnelles. Trois idées principales ressortent de cette démarche :

- Valoriser le rôle du manager du premier niveau.
- Permettre aux candidats de postuler librement dans le cadre de la charte de mobilité.
- Donner une meilleure visibilité des postes à pourvoir et des compétences recherchées.

Sur l'articulation compétence individuelle/compétence collective la décentralisation et la contractualisation ont permis d'élaborer un cadre de travail des équipes d'unités, favorable à l'apprentissage.

La formation et la gestion des compétences.

Le rôle de la formation dans le développement des compétences est essentiel et déterminant. Beaucoup d'entreprises ont des programmes de formation volumineux. Il est cependant quasi-impossible d'en mesurer les résultats en terme de productivité. Il est donc important de réfléchir aux autres conditions nécessaires afin que la formation soit une vraie solution pour faire évoluer les compétences.

La RATP consacre 7,5% de la masse salariale à la formation. Il faut noter que les métiers de l'exploitation ne correspondent pas à des qualifications existantes. Un tiers du plan est donc consacré à la formation liée à l'embauche. Un autre tiers au maintien et au développement des compétences et le dernier à l'accompagnement à la mobilité et aux promotions. La formation accompagne de plus en plus les stratégies de l'entreprise et joue un rôle essentiel dans les métiers et leur évolution (exemple : cas de la fonction commerciale lors du lancement de NAVIGO).

Enfin, il y a une vraie interrogation sur le "qui fait quoi" dans la formation. A la RATP, une bonne part de celle ci se fait en interne. Ceci implique que l'encadrement se doit d'être « un encadrement formateur » rôle qui n'est pas toujours évident et reconnu.

J. THEOPHILE conclut son intervention en rappelant que la formation ne peut être dissociée du développement des compétences mais qu'elle n'est pas la seule réponse. C'est un moment clé dans la gestion des compétences, mais avec une interrogation sur le rôle du management de proximité.

## **Intervention de Jean-François PILLIARD, Directeur Général des Ressources Humaines et de la Communication de Schneider Electric**

Quelques éléments sur SCHNEIDER ELECTRIC (donnés par l'intervenant):

Ce groupe est un des spécialistes mondiaux de la distribution électrique et des automatismes industriels avec quatre marques : Merlin Gérin, Télémécanique, Modicon et Square D. Ses principaux concurrents sont Siemens, ADB et General Electric. Schneider Electric est présent dans 130 pays (La France correspond actuellement à 15% du CA alors qu'il y a dix ans, elle représentait 50% du chiffre d'affaire). Le groupe compte au total 75 000 collaborateurs (dont 20 000 en France). Son chiffre d'affaire est de 10 milliards d'Euros et son résultat d'exploitation est de 1 milliard d'Euros.

Pour Schneider Electric, la philosophie de management est clairement définie : « Une entreprise est là pour créer de la richesse, pour ses actionnaires, ses collaborateurs, ses clients et la société civile ». (A titre d'exemple, on peut noter un fort investissement du groupe dans le développement durable : ainsi le groupe a développé une politique au niveau mondial auprès des jeunes en difficulté).

Les grands enjeux auxquels Schneider Electric est confronté sont :

- L'évolution des besoins du client. Aujourd'hui le client demande non seulement une offre produit mais également du service. On passe de la demande de « bouton poussoir » à la « fiabilisation de l'énergie ». La problématique est alors différente en terme de compétences.
- « La globalisation du business ». Aujourd'hui 15% du chiffre d'affaires est réalisé en France contre 50% il y a dix ans. On est ici dans un débat pragmatique sur ce qui relève du global et du local. En effet, les normes sont encore assez locales mais on doit cependant chercher à optimiser au niveau mondial dans le domaine production.
- La problématique de la conduite du changement. L'environnement actuel étant très changeant, peu de prévisions peuvent être faites d'où la nécessité d'avoir en permanence une grande capacité d'adaptation aux évolutions de contexte. Les plans à long terme n'ont plus de raison d'être. Par contre la réflexion prospective est plus importante.

La notion de compétences renvoie aux compétences individuelles et collectives mais surtout elle recouvre une notion de savoir-faire (métier d'expertise technique) et une notion de savoir-être (comportements).

Ces deux notions sont indispensables pour l'efficacité du business et de la conduite du changement. La tendance est à une migration d'une approche de compétences collectives vers une approche de compétences individuelles. La notion de compétence est un enjeu stratégique pour Schneider Electric, illustré par trois exemples :

- Le développement très important en Chine nécessite de disposer en temps et en heure des compétences humaines nécessaires.
- Avec la revente de Legrand (qui a entraîné un cash d'environ 3,4 milliards d'euros), Schneider Electric est confronté à une logique de croissance et d'acquisitions extérieures. Il faut donc être en mesure de connaître les compétences que l'on souhaite acquérir. Cependant, « Schneider Electric a renoncé à certains projets d'acquisition car les compétences et les cultures des sociétés visées étaient loin de celles du groupe ».
- Le groupe est confronté à un enjeu difficile : maintenir des cœurs de métiers traditionnels (électromécanique) avec le développement des métiers nouveaux (électronique).

Concernant les outils de compétences mis en œuvre chez Schneider Electric, ils sont de plusieurs sortes :

Dans les réflexions prospectives à trois quatre ans, le volet RH intègre l'aspect compétences (la formation n'étant qu'un des éléments).

Le second élément est le « people review » qui est annuel et qui consiste à identifier les fonctions clés de l'entreprise managériale et expertise, observer leur évolution et réfléchir sur la capacité de certains à se développer. Cependant le problème est que l'on réfléchit souvent à un environnement constant, alors que l'élément indispensable doit être une réflexion sur l'évolution des enjeux. Les compétences des gens sont à mettre en perspective avec leur environnement. Tous les deux mois a lieu une réunion du comité directeur RH, où sont passées en revue les 150 postes clés mondiaux et où l'on suit 300 « potentiels » au niveau du groupe.

Un autre outil est l'approche transverse, à travers le monde, en matière de compétence dans laquelle on établit un suivi des différents domaines comme les achats, la recherche-développement, le contrôle de gestion, le marketing...

Enfin le dernier outil cité porte sur les compétences du "leader" qui comporte trois missions :

- Donner une vision à ses collaborateurs
- Leur apporter un support pour leur permettre de se développer
- Développer le business et les hommes.

Derrière ces trois missions, on a également réfléchi aux neuf compétences de leadership et développé une démarche à 360 degrés après trois à quatre ans de travail. Tous les deux ans, deux mille managers sont évalués de deux façons : l'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs. Il s'agit là d'un outil permettant d'élaborer un plan d'action d'amélioration et non pas d'un outil d'appréciation de la performance.

Pour conclure son intervention, **J.F. PILLIARD** donne quelques pistes de réflexion autour de la formation :

- Il faut amener les salariés à être acteur de leur développement personnel, l'employabilité étant un des challenges principaux.
- L'efficacité d'un salarié est d'autant meilleure qu'il n'a pas d'incertitude sur son avenir.
- La formation n'est pas une fin en soi. C'est un des éléments comme la mobilité, le pilotage de projets transverses, pour accéder à l'employabilité.
- Le véritable sujet de la négociation sur la formation est de savoir ce que l'on fait pour mettre en route des actions d'anticipation sur le développement des compétences individuelles et collectives.

A l'issue de ces deux interventions, Une phase de travail en sous-groupe a permis de faire émerger de nombreuses questions que l'animateur, DANIEL CROQUETTE, s'est permis de regrouper en huit grands thèmes. On trouvera ci-dessous une synthèse des réponses des deux intervenants à cet ensemble de questions.

*Comme M. PILLIARD l'a montré, son groupe n'est pas uniquement vendeur de produit mais il vise aussi une "qualité électrique". Vos fournisseurs de formation ne sont donc probablement pas de simples fabricants/vendeurs de stages ou de prestations mais ont-ils la même problématique produit/service ?*

**J.F. PILLIARD** : Schneider Electric attend de ses fournisseurs (internes et externes) une prestation globale. Mais la pratique est assez contrastée. Pour éviter que la formation ne devienne une fin en soi, il faut que le formateur soit intégré dans la stratégie. C'est la raison pour laquelle, dans chaque entreprise où il est passé, il a fusionné formation et emploi.

Le but de la formation est d'apporter des réponses s'intégrant dans une stratégie débouchant sur des résultats.

Réaction dans la salle : " La formation est de plus en plus individualisée. L'idée du catalogue est de moins en moins pertinente."

*Comment s'intègre l'évolution démographique, l'impact de la politique des retraites sur l'employabilité ?*

**J.F. PILLIARD** : La manière dont la France traite la politique de l'âge est aberrante."C'est une lâcheté sociale"; il est urgent que les acteurs sociaux prennent des positions claires. Il faut changer de dogme : à 50 ans on est toujours productif, et avec le départ des seniors les entreprises perdent une réelle efficacité. La régulation par l'âge est aberrante; il est plus que nécessaire de remettre en cause la gestion de l'emploi par l'âge.

A Schneider, il n'y a plus de départ en préretraite depuis 2 ans.

Il faut sortir d'une politique où tout le monde est traité de la même façon... équité oui, égalité, non.

La France va payer très cher les politiques de gestion de l'âge et de "stop and go" en matière de recrutement. L'orientation à prendre est de continuer les recrutements quoiqu'il arrive, et être très exigeant en matière d'évolution des emplois.

**J. THEOPHILE** : A la RATP, le régime spécial de retraite permet aux conducteurs de partir dès 50 ans, et pour la maintenance 55 ans. Cependant beaucoup ne partent pas à l'âge plancher, mais 2 ou 3 ans après.

L'encadrement a un régime normal, et les départs se font à 60 ans si les agents ont l'ancienneté. Il n'y a plus de période d'anticipation de retraite.

Pour la situation démographique à la RATP, on a eu "le RER boom".

A partir de 2006, on a un départ important au niveau de l'encadrement et en 2012 pour les opérateurs. Mais est-il juste de parler de pénurie de main d'œuvre? N'y a-t'il pas des populations de demandeurs d'emploi que l'on peut trouver en allant les chercher en dehors des circuits classiques? Ce retournement est-il une opportunité ou une menace? Les emplois vont-ils être remplacés? Cela dépend du métier... En terme quantitatif, avec le développement de l'entreprise et de l'ARTT, on a accueilli les mêmes volumes que ceux que l'on doit accueillir. L'interrogation porte probablement sur la transmission des savoir-faire. Pour "la maintenance" il faut probablement veiller à la transmission de ces savoir-faire, mais pour "la relation de service", le renouvellement peut être pertinent.

**D. CROQUETTE** rappelle que dans un ouvrage récent, l'ANACT préconise, en terme de compétences, une analyse fine entreprise par entreprise.

**J.F. PILLIARD** : On peut même descendre plus bas, une analyse par métier: le départ d'un ouvrier peut être une opportunité pour maintenir la productivité et gérer des délocalisations.

*Impact de la VAE sur l'évolution des compétences., Le processus mis en place est-il opérationnel dans vos entreprises ?*

**J. THEOPHILE** : L'outil est sûrement très précieux dans la perspective de renouvellement des compétences, mais dire que la VAE est mise en place opérationnellement à la RATP serait audacieux. La RATP dispose actuellement d'une expérience modeste. La VAE est néanmoins actée dans les accords sur la formation. La difficulté est que l'on est sur une structure de qualification rigide. Cependant c'est vraisemblablement un outil majeur de la promotion interne.

**J.F. PILLIARD** : Le principe en soi est positif. Schneider Electric a juste lancé quelques pilotes. Mais ce n'est pas la priorité du moment dans notre groupe car le niveau de qualification est élevé. Les priorités du groupe sont plus sur les contrats en alternance. Le principe de la VAE est intéressant, mais les modalités de mise en œuvre du processus et la pédagogie sont effrayantes par rapport à la rapidité de changement et à l'évolution de l'environnement.

**P. VIENOT** : La VAE a un grand intérêt dans les PME-TPE, mais la lourdeur est probablement réhibitoire pour ces entreprises. Ne va-t-on pas vers un raidissement de la formation dans cette période?

*Est-ce que la VAE est un outil interne ou de transférabilité ?*

**J.F. PILLIARD** : La démarche de VAE est cohérente dans une démarche d'employabilité, donc positive pour la transférabilité.

*Comment gérer et anticiper les compétences dans les TPE et PME ?*

**J.F. PILLIARD** : Le groupe a mis en place des démarches à travers "Schneider Initiative Emploi", où il apporte son concours à la création d'entreprise dans un bassin d'emploi.

Les grands groupes ont intérêt à se positionner par rapport à ce problème car ils sous traitent une partie de leur production..." Je ne crois pas à un clivage grosses entreprises et PME, je serais favorable au développement d'un partenariat entre les deux".

**J. THEOPHILE** : L'environnement de travail des PME est porteur de développement de compétences.

Un des enjeux pour les grandes entreprises est de reconstituer la dynamique d'organisation des PME. Pour preuve on voit les difficultés qu'il y a à faire revenir dans les grosses entreprises des personnes qui ont été dans des filiales ou des petites structures.

*Comment communiquer auprès des salariés sur les stratégies et les projets de développement ?*

**J.F. PILLIARD** : Ce n'est pas une question de simple communication. C'est une question d'abord de respect des personnes et de pédagogie. Il faut penser que les gens que l'on a en face de soi sont intelligents et matures, leur expliquer quels sont les termes des stratégies, les risques, les opportunités.

Tous les trois ans à Schneider electric, on met en place un projet d'entreprise pour le décliner en terme de stratégie et de plan d'actions.

Chacun doit avoir des repères à défaut de certitude. Lors des évaluations annuelles, on éclaircit le futur du secteur pour le salarié et dégager les enjeux.

Cette réponse a suscité une intervention de **Chantal BOUCHER de la Banque de France** : "*Votre discours est un peu idéal. Les choses ne se passent pas comme ça dans les entreprises en France car il y a beaucoup d'échelons, d'énergie et de temps à mobiliser. Il faut du temps pour arriver à faire comprendre que les gens sont intelligents... il y a beaucoup de travail à faire*".

**J.F. PILLIARD** : Il y a peut être du travail à faire, mais le facteur temps est irrecevable, c'est un alibi car par définition un dirigeant doit se consacrer à faire ce qu'il doit faire. Mais derrière ceci est posé le problème du management et de sa délégation.

*Peut-on prôner la suppression des indicateurs de la formation professionnelle ?*

**J.F. PILLIARD** : En 1971, les lois sur la formation professionnelles ont été un progrès considérable. Maintenant le problème est de justifier l'efficacité de la formation. La formation professionnelle est un investissement, mais comment mesurer le retour sur investissement. Mesurer la formation par un pourcentage des salaires est insuffisant et pervers car, derrière ce chiffre, il y a des réalités bien différentes entre entreprises.

Il n'y a qu'en formation qu'on ne raisonne pas en terme de productivité. On est dans un pays où on remplace les obligations par des obligations.

Il faudrait inciter les entreprises à dialoguer avec les partenaires sociaux et les collaborateurs, sur les compétences, l'anticipation des métiers.

**J. THEOPHILE** : IL faudrait définir de nouveaux critères pour mesurer l'efficacité de la formation, par exemple : quand un poste est à pourvoir, quel délai pour obtenir les compétences suffisantes, quel type d'accompagnement sur les mobilités professionnelles, dans la durée, combien de gens exclus de la formation..

*Quelle est la répartition des rôles entre manager et RH dans les opérations de mobilité ?*

**J.F. PILLIARD** : Sur le management on a des principes RH: chaque manager est responsable de ses ressources humaines y compris pour la formation. La fonction RH est de fournir un cadre, des méthodes, de l'expertise.

Plus il y a d'outils de management plus, il faut s'inquiéter sur le management. Il faut donner aux managers des cadres, mais pas des béquilles.

A ce titre, Le coaching est inquiétant, bien que la démarche puisse être intéressante, en terme d'efficacité, de business et de responsabilité. Il faut cadrer cette fonction: qu'est-ce qu'un coach? Quand doit-il intervenir? C'est le seul métier que l'on peut exercer sans compétences affichées. On aurait intérêt à ce que ce métier soit défini de façon consistante et fasse l'objet de règles.

Cette réponse a suscité la réaction de **Dominique GENELOT d' INSEP CONSULTING** : "*Nous avons les mêmes préoccupations au niveau de SYNTEC CONSULTANT; nous travaillons pour ériger des garde-fous*".

**J. THEOPHILE** : La décision appartient à la ligne hiérarchique, c'est clair. Il y a une bonne probabilité que les compétences détectées soient pertinentes. Et à ce sujet nous avons une conviction: les compétences s'accroissent dans l'activité.

*Y- a- t'il un plan de développement concerté ?*

**J.F. PILLIARD** : Le salarié est acteur de son propre développement. Le plan développement concerté est un moyen efficace d'avoir en temps et en heure les besoins de l'entreprise. Ce plan est un cadre pour développer cette réponse. Durant l'entretien d'évaluation on en profite pour construire les plans de formation concertés. On ne peut qu'être favorable à cette démarche.

Le président de l'AFREF conclut le débat de la matinée en espérant que cette séance réalisée en co-partenariat entre AFREF et ANDCP a permis d'éclairer la pratique de deux entreprises sur certains problèmes liés la gestion et au développement des compétences. Mais le sujet est loin d'être épuisé et il nécessitera probablement d'être ré-abordé dans le cadre des jeudis de l'AFREF.

---

**Auteurs du compte-rendu** : Sazinaas ROZBULLY et Cyril BONHOMME du DESS « ATOGE » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi) Paris X.

**Coordonnateur** : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF

**Contacts** : Jacques PEVET ou Dominique MARTINEZ à l'AFREF

**Responsable du thème** : Pierre VIENOT; Daniel CROQUETTE

**Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 19 mars 2003**