



Mercredi 11 décembre 2015

Colloque de l'Observatoire des cadres et du management « *Le travail formateur* »



Soraya Duboc, présidente de l'OdC, introduit le colloque.

« Chers invités et fidèles de l'Observatoire des Cadres, et vous tous qui nous suivez par internet, je vous souhaite la bienvenue à ce colloque au nom de toute l'équipe de l'Observatoire des Cadres. En octobre, on s'est interrogé sur le sens du travail et des valeurs. Il y avait une logique à commencer par les débuts.

Aujourd'hui, on aborde la question du « Travail Formateur ».

Nous avons réuni un panel de choix qui va vous engager à réfléchir et à intervenir sur les liens qui existent, les liens qui devraient exister ou qu'il faudra construire entre apprentissage, expérience et compétences.

Les intervenants partageront avec vous leurs réflexions et leurs expériences sur les conditions qui favorisent ou hélas celles qui inhibent le développement de compétences.

Vous l'aurez compris, ce colloque se donne comme ambition, entre autres, de circonscrire la notion de compétences, notion capitale.

Nous avons un programme très dense. Je compte sur vous pour tenir le timing et je confie la mission de maître du temps à Anne-Florence qui sera intraitable.

Bon colloque. »

Conférence introductive

Quelles sont les conditions d'un travail formateur ? C'est à cette question que le colloque va tenter d'apporter des réponses, avec un focus sur le rôle des managers, expose **Jean-Paul Bouchet**, qui souligne que ces derniers ne pourront créer de telles conditions qu'à la condition qu'ils disposent des moyens appropriés. Un récent numéro de la revue Cadres a apporté des éléments de réflexion, cette journée va en apporter d'autres.

Danielle Kaisergruber parlera des liens entre travail et formation. Elle va reprendre quelques-uns des grands enjeux collectifs de l'éducation et de la formation et énoncer les nouveaux problèmes posés. D'abord, un constat et les enjeux : la professionnalisation s'est beaucoup développée ces dernières années. "Professionnel" n'est plus considéré comme un gros mot dans l'Éducation nationale - du bac pro aux thèses CIFRE – mais le cœur du moteur n'a pas encore été changé et la séparation entre

Observatoire des Cadres et du management

Association Loi 1901 - 12, rue des Dunes 75019 Paris

Tél : 01 56 41 55 10 - contact@observatoiredescadres.fr

observatoiredescadres.fr



l'enseignement général et l'enseignement professionnel demeure forte. Les enfants "issus de l'immigration" sont deux fois plus souvent orientés vers le professionnel que les autres, y compris quand la famille demande l'inverse. Quant au système de formation continue, dans une large mesure, il ne corrige pas les inégalités du système initial et ne représente pas une deuxième ou une troisième chance. Le tassement de l'apprentissage que l'on constate actuellement, à l'exception du supérieur, n'est pas un bon signe, car l'alternance est un moyen de mêler travail et formation.

Néanmoins, des choses bougent, on constate une ouverture dans le cadre de la dernière loi sur la formation professionnelle. Le numérique aussi est une cause de changement mais on n'en est qu'au début ; il peut chambouler la formation pour le meilleur comme pour le pire.

Il est important que les entreprises disposent d'une marge de manœuvre pour concevoir leur formation. Avec cette marge, elles peuvent soit faire des économies, soit se concentrer sur les formations obligatoires ou miser sur la formation en situation de travail.

La plupart du temps, on juxtapose formation et travail alors que la vertu du système repose sur l'enrichissement de la pédagogie par le travail. L'idée que l'on n'apprend pas uniquement par la transmission des connaissances chagrine un certain nombre d'enseignants. Cependant, un certain nombre d'OPCA procèdent à des expérimentations FESF – Formation en situation de travail - .

Comme le dit Jean-Marie Luttringer, nous sommes dans un système séparatiste où l'entreprise "fait partir les salariés en formation", où la conception de la formation continue reproduit le système scolaire. Ce schéma est accentué par la manière dont les entreprises, voire les organismes paritaires, les Régions, l'État, voient la formation professionnelle : on "achète" des heures de formation, des stages. La formation extériorisée, achetée, est vue en elle-même et pour elle-même, alors que le vrai sujet est de construire des compétences nouvelles et que le salarié progresse dans la vie professionnelle.

De ce point de vue, Danielle Kaisergruber pense que l'enjeu principal de la loi du 5 mars 2015 n'est pas le CPF – compte personnel de formation – mais la possibilité de progresser d'au moins un niveau dans la vie professionnelle, qui était déjà présente dans la loi mais n'était pas passée dans les faits.

Le travail est formatif, il faut apprendre à profiter de toutes les situations d'alternance, y compris les stages. En travaillant, on apprend toujours quelque chose mais toutes les situations de travail ne sont pas formatrices ; il en est même qui sont « désapprenantes ». Il existe des conditions pour qu'elles deviennent apprenantes, qualifiantes, et leur transformation est un beau chantier, un bel enjeu de management. Car on a trop longtemps abandonné le rôle formateur de l'encadrant.

Cette construction de la situation de travail apprenante est aussi un sujet de recherche pédagogique et juridique, cependant il ne faut pas trop formaliser.

En conclusion, Danielle Kaisergruber se dit frappée par le débat européen sur la polarisation des qualifications. Les emplois qui se développent sont ceux de bas niveau de qualification et ceux de haut niveau. Les couches moyennes de qualification vont-elles disparaître ? La tendance est là, alors que parallèlement, on constate une montée générale en compétences sur l'éducation numérique. Il est urgent de permettre au plus grand nombre de personnes de progresser au cours de leur vie professionnelle.

Yves Lichtenberger partage "à 100%" ce que vient de dire Danielle Kaisergruber. Il faut situer le travail, l'expérience professionnelle, les compétences, dans les temps longs. Il n'y a pas de connaissance qui n'ait émergé de l'expérience. Les mêmes réseaux neuronaux constituent des images puis acquièrent une stabilité ; les connaissances sont une cristallisation de l'expérience et deviennent transmissibles. Le pouce opposable ne permet pas seulement de prendre, mais aussi de modeler et transformer, il est à la source du langage. Ainsi le monde social est une nature artificielle. Avec le langage, en structurant des connaissances, l'homme peut discuter de tout, y compris du sexe des anges !

Le monde moderne a pris conscience de la distance entre le monde humain et le monde matériel ; la connaissance devient la source d'expériences nouvelles ; les individus prennent leur autonomie, les savants ne sont plus seulement des sachants mais des démiurges. La première révolution industrielle, qui a permis de démultiplier l'effort humain, est encore le socle de notre industrie et de notre enseignement. L'organisation des rapports de production prévaut et elle entraîne la réorganisation de l'ensemble des corps sociaux qui conduit au triptyque du milieu du XXe siècle : le droit du travail et de la protection sociale, les qualifications, la généralisation du système scolaire basée sur l'enseignant.

La qualification a pris alors le sens qu'elle a aujourd'hui. Auparavant, le travailleur qualifié était autonome et les autres ne pouvaient exercer que dans une organisation dans laquelle ils étaient subordonnés ; c'était la différence entre le professionnel de métier et le manoeuvre. Puis on s'est rendu compte que les gens qui n'avaient pas de métier avaient des qualités, que l'on a appelé qualifications. Le niveau de technicité et la durée de formation nécessaire pour acquérir celle-ci a formé le socle de la hiérarchie sociale. Le système scolaire est devenu la base de l'organisation, particulièrement en France, le diplôme conditionnant l'accès aux emplois.

Ce modèle continue à nous imprégner.

Au cœur des nouveaux bouleversements, on trouve le passage du terme "qualifications" à celui de "compétences". Et les compétences ne sont jamais du seul ressort des connaissances. Les individus étaient interchangeables quand le travail était prescrit ; l'émergence des compétences comme repère conduit à porter un nouveau regard sur le travail et sur l'organisation.

Sur l'organisation : il ne s'agit plus de tout prévoir mais de faire en sorte que les salariés répondent à ce qui n'est pas prévu. Sur le travail et sur le salarié lui-même, on revient à l'expérience comme productrice de connaissances.

Comment faire pour s'adapter à cette nouvelle donne ? Il faut donner de l'autonomie au salarié pour qu'il soit présent et pas seulement robot ; faire en sorte que l'expérience soit mise en mots ; procéder à une capitalisation en analysant les expériences dans un savoir structuré.

Étude quantitative sur les conditions de la montée en compétence

Frédérique Nortier présente les chiffres de la formation professionnelle, dont nous donnons ici les grandes lignes.

En 2014, la formation professionnelle dispensée en France a représenté la somme de 12,5 millions d'euros. On parle ici de formation professionnelle sous toutes ses formes, qu'elle soit dispensée à l'initiative de l'employeur ou non, à destination des jeunes, des chômeurs ou des personnes en emploi. La reconnaissance de l'expérience professionnelle par la VAE – validation des acquis de l'expérience – est encore peu développée, avec trente mille diplômes obtenus par an. Les dépenses de formation professionnelle ont connu un pic en 2009, où elles ont représenté 1,6% du PIB.

En ce qui concerne les bénéficiaires, ce sont surtout les plus qualifiés, les personnes stables dans l'emploi qui sont formés, de même que les hommes plutôt que les femmes et les jeunes que les seniors. Plus l'entreprise est grande, plus ses salariés ont accès à la formation. Les services et particulièrement la finance dispensent plus de formation professionnelle que l'industrie et le BTP.

Pour ce qui est du choix de la formation, on constate qu'il est le plus souvent prescrit par l'employeur pour les ouvriers et les employés alors que les cadres et les professions intermédiaires en prennent plus fréquemment l'initiative. Les objectifs visés sont plus homogènes, il s'agit de mieux faire son travail.

Une enquête conjointe CEREQ DARES INSEE réalisée dans le cadre d'une enquête européenne (vague 2010) a montré que la formation professionnelle était perçue différemment selon le type d'entreprise.

- Les entreprises à « structure simple », qui sont plutôt des PME fonctionnant avec des CDD, dans les secteurs de la construction, du transport, de la restauration, et connaissant une forte mobilité du personnel, n'ont pas de stratégie RH explicite ni de politique de formation, elles font le minimum légal, pour la forme.
- Dans les entreprises moyennes de type « ajustement au poste » les salariés effectuent des tâches répétitives. Ces entreprises ont néanmoins un souci de qualité ; ici la formation est plus développée mais les salariés n'ont pas voix au chapitre.
- Le troisième type d'entreprises est celui du « développement des compétences », où la formation professionnelle doit permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise ; les CDI y sont plus développés, il y a plus de cadres et de professions intermédiaires et les entreprises sont souvent dans le secteur des services, à l'exception de celui de la finance.
- La quatrième catégorie peut être qualifiée de « développement des capacités », les entreprises y sont caractérisées par une forte autonomie dans le travail et les horaires et la prégnance des normes de qualité, la politique RH est tournée aussi bien vers le développement de l'entreprise que des salariés, qui sont souvent des cadres et des CDI ; elles sont présentes dans les secteurs des services financiers, dans les télécoms et dans l'industrie.

En matière d'employabilité, les résultats sont contre-intuitifs : si le salarié d'une entreprise de type « ajustement au poste » a peu de chances de quitter l'entreprise et pas plus de retrouver du travail en cas de départ, le salarié d'une entreprise à « structure simple » a la même probabilité de retrouver un emploi que celui d'une entreprise de type « développement des capacités », ce qui peut montrer que l'employabilité n'est pas seulement liée à la formation.

1ere table ronde : les conditions d'un travail formateur

A quelles conditions le travail est-il formateur ? demande **Xavier Baron** à **Anne-Lise Ulmann**. Avant de répondre, celle-ci note d'abord qu'il est rare de s'interroger sur les conditions d'un travail non formateur, or retourner ainsi la question, pourrait être éclairant sur les écueils qui empêchent aujourd'hui, de rendre le travail formateur... Elle expose deux conditions nécessaires, de son point de vue, pour que le travail soit formateur : le travail doit avoir du sens pour l'entreprise comme pour le salarié. Pour cela, il faut que pour chaque professionnel, leur contribution fasse sens et corresponde à une attente sociale. Par ailleurs un travail formateur est aussi un travail qui n'est pas simple, évident, mais qui, au contraire, mobilise chez le salarié, de la réflexion et de l'engagement pour contribuer aux résultats.

Bernard Stephan, directeur des Editions de l'Atelier, raconte l'histoire de sa propre relation à la compétence, qui a commencé par un échec. Après quinze ans de bons et loyaux services, une responsable éditoriale partait en retraite. Le directeur et la future retraitée avaient défini le profil à recruter pour remplacer celle-ci : une personne identique. Après dix mois de recherches, une personne qui correspond au profil indiqué est recrutée mais six mois plus tard, le constat d'un manque d'implication dans la réalisation des livres aboutit à un échec. Bernard Stephan pensa alors continuer à chercher la perle rare quand la secrétaire générale de l'entreprise se demanda s'il ne faudrait pas procéder tout à fait autrement. Après avoir discuté avec les deux responsables d'édition, l'une d'elles proposa une tout autre organisation : les deux responsables d'édition assumèrent aux côtés de

Bernard Stéphan, la codirection éditoriale de la maison d'édition, le pôle assistance éditoriale fut renforcé par l'embauche d'une stagiaire en CDI et le recrutement d'une nouvelle assistante éditoriale. Toutes voient une modification de la nature de leur travail, qui devient plus riche et moins stressant.

Nathalie Keller est aujourd'hui responsable d'un collège et intervenante dans une ESPÉ – Ecole supérieur du professorat et de l'éducation, ancien IUFM Institut de formation des maîtres -. Une des compétences majeures que doivent acquérir les enseignants est la gestion de classe ; elle est avant tout liée à ce qu'est l'enseignant lui-même. N'oublions pas ce que disait Jean Jaurès : on ne transmet pas ce que l'on sait mais ce que l'on est.

Le dispositif mis en place est une année de formation travail pour les stagiaires qui ont réussi le concours. Mais les enquêtes font apparaître que c'est au bout de cinq ou six ans que l'enseignant sait gérer sa classe ; la question se pose : comment diminuer ce délai ? Il existe une tension entre les apprentissages théoriques et leur mise en pratique. On aide les enseignants avec le tutorat, chacun a deux tuteurs, un enseignant aguerri sur le terrain, l'autre à l'ESPÉ qui va aider le jeune enseignant dans sa pratique réflexible. Les tuteurs de terrain se placent plutôt dans une logique de mentorat et dans l'ensemble sont plutôt appréciés par les jeunes enseignants bien qu'il arrive que le duo ne fonctionne pas bien, par exemple si un stagiaire timide est confié à un mentor plutôt autoritaire.

Mais on a eu la loi de 1971, de nombreux experts ont travaillé sur la question, et on arrive en 2015 à l'idée qu'il faut dépasser tout cela. Pourquoi le système ne fonctionne-t-il plus ? demande Xavier Baron. On ne peut pas dire que cela ne fonctionne plus, proteste **Anne-Lise Ulmann**, mais le travail a changé et l'avènement de la compétence modifie considérablement le rapport à la formation. Il est toujours difficile d'analyser sa propre activité, et la formation ne peut se résumer à l'acquisition de savoirs qu'il suffirait seulement d'appliquer en situation de travail. L'écart structurel entre l'action et le savoir nécessite d'être mieux appréhendé. Même des personnes expérimentées ont besoin de débattre avec des pairs pour analyser leur travail et en extraire des savoirs pour l'action

Bernard Stephan se retrouve dans ce qu'a dit Anne-Lise Ullman. Ce qui a changé, c'est le travail mais le risque existe que les logiques de flux emportent le travail. Il faut mettre en valeur la dispute sur le contenu même du travail. Deux personnes ne lisent pas de la même façon un manuscrit. « La dispute, entre nous d'une part, entre nous et l'auteur d'autre part, est indispensable. »

On sort ainsi d'une logique verticale - programmation, exécution – pour une logique horizontale qui est aussi collective. Le texte est modelé par l'auteur mais aussi par différentes personnes. Cela suppose que le manager accepte que d'autres personnes parlent du manuscrit et modifient son propre jugement. Accompagner ainsi l'auteur dans l'élaboration de son texte, c'est sortir de la logique de flux dominée par la quantité qui tend à effacer les métiers de la chaîne du livre. Grâce entre autres au numérique, le nombre de nouveautés édités en France a ainsi triplé en trente ans sans que le nombre de salariés de la branche et que le nombre de librairies aient augmenté ; pour ne pas se laisser happer par cette logique où le livre tend à se réduire à un code barre, et miser sur la qualité des contenus et leur appropriation par le lecteur, les Editions de l'Atelier ont depuis 2011 réduit leur production d'un tiers passant de quarante-cinq nouveautés par an à une trentaine.

A la question des rapports entre l'individuel et le collectif, **Nathalie Keller** répond que des choses peuvent se faire de façon informelle dans la salle des profs mais que la gestion de classe est une question individuelle. La compétence de gestion de classe a à voir avec la personnalité de l'enseignant, pour l'acquérir, le plus efficace est l'accompagnement professionnel personnalisé, le coaching. Car dans ce cas, le mimétisme avec le tuteur ne fonctionne pas. Il faut aider l'enseignant à décoder ses émotions et les actions qui suivent afin de l'aider à monter plus vite en compétence. Sans mieux se

connaître il est difficile d'acquérir la gestion de classe, qui fait partie des compétences obligatoires pour la titularisation.

Pour **Anne-Lise Ullmann**, la dimension individuelle est certainement importante mais, bien des difficultés relèvent de la dimension organisationnelle, collective et ne sont pas seulement liés à des manques individuels. Il faut trouver un équilibre entre l'organisation du travail et les personnes.

Les ajustements collectifs du travail supposent de repenser les modes d'organisation. Travailler ne se résume pas seulement à produire mais c'est aussi réfléchir sur ce que l'on a produit. Une action de formation, comme un travail formateur, doivent donc intégrer ces deux dimensions, indissociables bien qu'elles ne s'effectuent pas dans la même temporalité : vivre une expérience professionnelle et analyser ce qui a été vécu ; faire et analyser le faire. Pour produire de manière compétente et ajustée aux exigences, il faut se donner le temps de penser la production passée pour développer la production à venir

On a signalé la nécessaire adéquation de la personne à l'emploi et de l'emploi à la personne mais aussi l'importance de la vision de l'entreprise. Quelle part ces différents éléments ont-ils ?

Il faut que le travail ait du sens, affirme **Bernard Stephan**, et dans son cas le produit, les livres sont en eux-mêmes porteurs de sens. Mais il ne suffit pas de demander si les gens sont d'accord avec la stratégie – moins de livres, plus de qualité, engendrant plus de chiffre d'affaires - . Il organise des séminaires d'une journée où on examine collectivement ce qui n'a pas été bien fait comme ce qui a réussi et progressé. Et dans ces rencontres chaque salarié est invité à dire ce que l'équipe a appris et ce qu'elle ne savait pas faire il y a trois ans. Que deviendront les Editions dans cinq ans ? Elles seront un projet qui évoluera. Il faut pour cela se donner le temps de la réflexion. L'expérience ne dit rien si elle n'est pas réfléchie et partagée.

Mais éditer des livres sur papier, n'est-ce pas un peu ringard ? Bernard Stephan ne le pense pas. La question s'est posée de l'avenir du livre au temps du numérique, les livres sont maintenant sur deux supports. Et on est au tout début de la question de l'enrichissement du livre numérique. L'enjeu le plus important quel que soit le support du livre est l'appropriation par le lecteur des savoirs qu'il contient. C'est pourquoi les Editions de l'Atelier organisent chaque année environ 150 rencontres où des lecteurs partagent avec des auteurs ce que le livre a révélé de leurs propres savoirs.

L'enseignant qui aura la motivation ira vers le collectif, affirme **Nathalie Keller**. Il est de la responsabilité des personnels de direction de créer un projet d'établissement qui fasse réellement sens. Et cela aidera l'enseignant à se réadapter au contexte. Le collège est en pleine période de refondation, il doit apporter "le socle commun de connaissances et de compétences", y compris apprendre à apprendre ; pour cela, il faut donner de l'autonomie et de l'initiative à l'élève.

Pour **Anne-Lise Ullmann**, la question de théoriser son travail, c'est-à-dire d'apprendre à prendre du recul, à se distancer des situations professionnelles vécues pour en dégager des principes de travail plus globaux, est centrale. C'est en repartant des situations professionnelles réelles que ce questionnement permet d'apprendre et de comprendre ce qu'il faut savoir pour faire face aux exigences professionnelles. De cette analyse, les formateurs peuvent dégager les savoirs de la pratique pour les mettre en dialogue, les confronter avec les savoirs disciplinaires qu'ils sont habitués à enseigner. Former à partir des situations professionnelles sort de l'ombre les savoirs de l'action et contribue à développer des capacités d'analyse permettant comprendre les raisons pour lesquelles les savoirs disciplinaires ne peuvent simplement s'appliquer mais nécessitent des ajustements.

Concernant les conditions d'un travail formateur, il ne faut pas non plus perdre de vue qu'on ne travaille jamais seul et aussi que le travail est opérateur de santé. La formation a encore une place si

elle se greffe sur les situations de travail pour les théoriser et si ces deux dimensions, le collectif et la préservation de la santé, sont pris en compte.

Deuxième table ronde : le manager développeur de compétences

Quel peut être le rôle du manager dans la montée en compétences ? demande **Anne-Florence Quintin**. La loi de 2014 donne plus de responsabilités à l'employeur, donc le rôle du manager est démultiplié. Comment cela peut-il se mettre en marche concrètement ?

Jean-Paul Bouchet prend la parole, non en tant que secrétaire général de la CFDT Cadres mais comme ancien cadre de direction, pour donner un retour d'expérience de « jardinier de compétences ». L'histoire se passe dans une société de services de très haute technologie en partenariat avec un laboratoire de recherche. Les 270 salariés étaient principalement des ingénieurs mais pas uniquement, la société recrutait aussi des littéraires. Les salariés souhaitaient avoir du temps pour partager entre pairs ; ils demandaient aussi que les plus expérimentés apportent un appui professionnel aux plus jeunes. Les managers devaient construire ensemble la réponse à ces demandes, pour des personnes réparties dans toute la France, à une époque où les réseaux sociaux n'existaient pas.

Il a donc été décidé de généraliser les binômes entre un jeune et un conducteur de projet, qui s'apportaient mutuellement connaissances et expériences, et d'organiser des temps d'échange ainsi qu'une *hotline* permanente destinée à ceux qui rencontreraient des difficultés particulières en clientèle.

Une négociation a alors commencé avec le PDG, qui se plaignait des coûts de ces innovations, puisque du temps était passé qui n'était pas facturé ; Jean-Paul Bouchet lui a expliqué qu'il ne fallait pas s'arrêter au coût car un compte d'exploitation est fait de deux colonnes et qu'une dépense intelligente engendre une recette. Le *turn over* est très important dans les sociétés de services, de 14 à 15%, l'entreprise a intérêt à garder les salariés le plus longtemps possible, car le recrutement à un coût non négligeable et la personne n'est pas totalement opérationnelle pendant les six premiers mois. Cinq ans après, le *turn over* dans la société en question était inférieur à 2%.

Une fois que le PDG eu donné son accord, un deuxième combat commença, avec les clients qui n'acceptaient pas que leurs consultants soient libérés une demi-journée par mois. Un deuxième argumentaire fut alors développé, sur le thème : si vous achetez de la prestation en homme/mois, allez chez Cap Gemini ; si vous voulez du partenariat, travaillons ensemble, avec des temps de pause et un faible *turn over*.

« Le manager qui veut être un jardinier de compétences s'apparente au syndicaliste qui travaille sur le mieux vivre au travail : dans un cas comme dans l'autre la négociation est un combat, conclut Jean-Paul Bouchet, cela s'apprend-il ? La question est posée ; en tout cas, personne ne me l'avait enseigné ! »

Pierre Martinand est cadre de proximité dans un établissement sanitaire d'intérêt public. Cet établissement comporte mille deux cents salariés dont quatre cent cinquante infirmiers et la convention collective est celle de la FEHAP (Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne, Privés Non Lucratifs). Lors de l'entretien professionnel annuel, le manager rencontre les membres de l'équipe de soignants – agents des services hospitaliers, aides-soignants, infirmiers – dont certains de ces derniers ont à la fois les compétences et l'envie de devenir cadre infirmier. L'entretien est un premier filtre : la personne est-elle intéressée à suivre une formation pour devenir cadre de santé ? Dans le cas où la réponse est positive, cette personne sera entendue par la direction des soins

et par la DRH, elle devra passer cinq entretiens (deux médecins, deux cadres supérieurs de santé et la directrice de l'IFSI) dont au moins trois devront être positifs. Le candidat retenu va suivre une formation de huit jours, au cours de laquelle il apprendra les bases de la gestion des ressources humaines, à savoir l'organisation des plannings et la gestion des risques, puis il sera affecté à un poste de « faisant fonction de cadre de santé » dans lequel il effectuera un essai de six mois avant confirmation, son travail étant évalué par un médecin chef et un cadre supérieur de santé. Ensuite il devra attendre la possibilité de partir en formation longue, en passant le concours de l'Institut de formation des cadres de santé ou à la faculté. Mais il attendra parfois fort longtemps car cette formation est très onéreuse, de l'ordre de 45 000 euros pour l'année, il faudra la suivre dans le cadre du congé individuel de formation. Une fois cette formation effectuée, l'impétrant sera définitivement affecté à un poste de cadre de santé. Que ce soit au niveau du concours ou à celui de l'essai, il y a très peu d'échecs.

Pendant longtemps la communication était intense – le milieu est celui de la psychiatrie - mais les entretiens annuels d'évaluation n'étaient pas formalisés ; cette formalisation s'est mise en place avec l'aide des outils informatiques. A chaque catégorie professionnelle correspond un référentiel de compétences.

Pierre Martinand réalise les entretiens de vingt-sept personnes sur la période de janvier à avril. Chaque entretien, qui dure d'une demi-heure à une heure, doit être préparé et le bilan doit en être fait, tout cela prend beaucoup de temps. Mais la personne n'est pas notée au cours de l'entretien et celui-ci n'a pas de conséquences sur la carrière de la personne, à l'inverse de ce qui se passe dans la fonction publique. Néanmoins, c'est au cours de cet entretien formel qu'il va être proposé à la personne une évolution vers la fonction de cadre hospitalier, ou à une aide-soignante la formation infirmière, ou à l'ASH celle d'aide-soignante.

Directrice des Ressources humaines du groupe UP ! (ex Chèque déjeuner), **Florence Quentier** « essaie de faire du manager un développeur de compétences ».

Le groupe commercialise des titres de paiement, il emploie trois mille personnes dans dix-sept pays, dont 60% de forces de vente. 70% des salariés ont au moins Bac+2 et la moyenne d'âge est de 36 ans. Sous l'impulsion de sa société mère de forme coopérative, il mène un projet économique et social et considère que le travail doit être un lieu d'épanouissement de la personne.

Il a décidé de transformer les managers en développeurs de compétences. Ces derniers n'ayant pas les outils adéquats, un parcours de formation a été mis en place à leur intention, pendant lequel ils apprennent, notamment avec l'aide d'un « comédien sans pitié », à mener des entretiens de progrès. Par ailleurs, un système de co-développement a été mis en place : le manager expose une problématique de management devant trois de ses pairs qui se mettent en situation de consultant. Cet exercice fonctionne plutôt bien, en outre il crée des liens de confiance entre les intervenants.

Les managers ont été associés aux parcours de formation et de développement des forces de vente, si bien qu'ils comprennent mieux les problématiques qui se posent à leurs équipes puisqu'ils ont été associés à l'évolution de celles-ci. Néanmoins, on a constaté qu'il y avait peu de discussions entre les managers et leurs collaborateurs à propos de ce qu'ils avaient appris, que la courroie de transmission ne fonctionnait pas bien ; une formation de deux jours a donc été organisée afin de montrer aux managers ce que faisaient les commerciaux dans ce parcours.

Les entretiens de progrès ont longtemps été vus comme « un truc des RH pour lesquels on coche des cases » mais des progrès ont été faits. Le manager, qui désormais peut prendre du recul et être plus à l'aise dans l'exercice grâce à l'appui de la RH, comme le collaborateur, y voient un intérêt.

Des « revues RH » sont organisées, c'est-à-dire qu'après chaque campagne de formation, les RH se rendent dans les unités opérationnelles voir la direction de celles-ci, et aussi des « groupes météo » qui cherchent à mesurer l'impact de la formation, à constater ce qui a été mis en œuvre six mois ou

un an après la tenue de celle-ci. Des référentiels de compétences destinés à la GPEC ont été établis, avec la collaboration de managers et de collaborateurs appartenant à chaque métier.

Pour ce qui est de la montée en compétences au quotidien, le groupe a peu développé le tutorat mais il a mis en place de nouveaux outils pour lesquels il existe des salariés référents. Lorsqu'un commercial a un problème, il peut aller voir Untel qui lui apprendra à maîtriser l'outil. Les commerciaux débutants sont formés par les salariés plus anciens, ils peuvent aller en binôme chez le client, l'ancien observant le nouveau et lui proposant des améliorations.

Le groupe souhaite que les collaborateurs s'intéressent à autre chose qu'à leur poste, qu'ils sachent comment l'entreprise fonctionne, quelle est sa stratégie, comment lire les comptes. Parmi eux, les futurs coopérateurs vont chercher les informations et les exposent à leurs collègues.

Anne-Florence Quintin souligne qu'il est important de trouver des outils qui permettent aux managers d'engager une réflexion sur le progrès, c'est ce que va illustrer **Patrick Conjard**. Celui-ci travaille actuellement dans une grande entreprise en pleine transformation qui a élaboré un livre blanc portant sur les compétences managériales attendues dans lequel l'encadrement de proximité est présenté comme un « agenceur de compétences », ce qui n'est pas sans rappeler le « jardinier » de Jean-Paul Bouchet.

Il développe en préambule quelques facteurs susceptibles d'expliquer la résurgence de ce sujet. D'abord, sans les condamner, il constate les limites de la formation initiale et continue, formations qui tiennent de la combinatoire. Ces limites ou insuffisances de la formation traditionnelle invitent les entreprises à miser sur d'autres leviers d'action pour développer les compétences de leurs collaborateurs. Ensuite, il note la décentralisation des fonctions relevant traditionnellement de la fonction RH ; ces fonctions sont maintenant portées au plus près du terrain, ce qui n'est pas sans poser quelques difficultés. Cette tendance, qui n'est pas vraiment nouvelle, conduit l'encadrement de proximité à aller sur le registre de la formation et de la gestion des parcours professionnels de son équipe. Enfin, il observe qu'une réforme de la formation a eu lieu, intégrant l'idée d'une meilleure reconnaissance des vertus formatrices du travail. Cette évolution invite les entreprises et les opérateurs de formation à instruire les liens entre management et dynamiques d'apprentissage.

Trois points particuliers, ou chantiers spécifiques, sont à instruire si l'on veut faire du manager, un véritable « développeur des compétences » :

1/, le rôle, les missions et l'activité du manager ;

2/ les modalités de développement des compétences en lien avec le management.

3/ Enfin, les conditions à réunir pour faciliter cette ambition. La bienveillance et les compétences du management ne suffisent pas si l'on veut développer une organisation apprenante.

Sur le premier chantier, on constate que les attentes exprimées vis-à-vis du management sont multiples et pas nécessairement convergentes. Les collaborateurs attendent du soutien, des ressources, de la régulation, de la reconnaissance. De leur côté, les dirigeants d'entreprise attendent du manager qu'il soit garant de la productivité, du climat social au sein de son équipe, qu'il traduise et relaie ce que décide la direction. Et le manager lui-même a ses propres attentes.

Toutes ces attentes sont légitimes mais elles ne sont pas nécessairement visibles pour les directions et rarement discutées. Face à ces injonctions paradoxales, le personnel d'encadrement est souvent seul pour trouver les bons compromis et résister plus ou moins à certaines exigences qui tendent à l'éloigner du travail et de cette intention de développement des compétences de leurs collaborateurs. L'enjeu consiste bien à reconnaître et à clarifier les attendus du manager sur ce registre.

Le deuxième chantier est celui du « comment » et des modalités organisationnelles et managériales qui contribuent au développement des compétences. Il distingue deux registres d'action : celui de l'organisation du travail et celui de la contribution au processus formel de GRH. Sur le 1er registre, il est nécessaire de dépasser l'apprentissage par opportunité, il faut s'interroger sur tout ce qui, dans le

cadre de l'activité de chacun, contribue, à sa professionnalisation : la nature et la complexité du travail demandé, l'autonomie laissée à ses collaborateurs, les pratiques de coopération et d'intégration, le fonctionnement des équipes, la capacité du manager à apporter un soutien à la réalisation du travail... Il y a, par ailleurs, un vrai travail d'ingénierie de la formation en situation de travail à mettre en place avec la formalisation de pratiques de tutorat, d'immersion ou autres. Enfin, sur le second registre, celui de la GRH (entretien d'évaluation, de professionnel, réponses aux demandes de formation, GPEC, ...), il faut remettre à plat certains processus, qui faute d'appropriation par les managers et d'ancrage sur le travail, ne répondent plus aux besoins d'identification, d'évolution et de reconnaissance des compétences.

Le dernier chantier, plus transversal, est évidemment celui qui relève des conditions favorables à l'émergence de ce manager « développeur des compétences ». Comme l'a très bien dit Jean-Paul Bouchet, les marges de manœuvre du manager sont souvent insuffisantes, il est nécessaire aussi de savoir comment l'entreprise prépare et soutient le manager. Il convient de lever les contraintes auxquelles le manager peut être soumis, de lui dégager du temps et des moyens, de le former pour manager son équipe et jouer pleinement son rôle formateur.

En conclusion, l'entreprise doit être attentive à ce que cette responsabilité soit partagée au sein de l'entreprise et qu'elle n'incombe pas au seul manager. C'est bien l'ensemble de l'organisation qui peut et doit contribuer au développement des compétences de chacun.

Débat avec la salle.

Un participant n'a pas le sentiment que le travail soit de moins en moins prescrit, d'après lui, les procédures, les outils logiciels rigidifient les organisations du travail ; ainsi la loyauté du manager peut le conduire à remettre en cause les procédures. A cela, Patrick Conjard répond que la prescription est de plus en plus diluée, elle passe par des canaux différents, y compris celui des procédures. Les collègues, témoigne Jean-Paul Bouchet, disent qu'ils sont devant un boulot d'ajustement permanent, ils sont souvent obligés de détourner le prescrit pour répondre aux demandes des clients. Les expériences différentes sont extraordinaires pour faire du syndicalisme. Un autre point dont il faudrait parler est celui du changement permanent des interlocuteurs du manager.

Jean-Marie Bergère regrette que l'on n'ait pas parlé des parcours apprenants, car on apprend pour progresser. Pour Florence Quentier, la valorisation des parcours dans l'entreprise mais aussi en dehors d'elle doit être prise en compte. C'est ce que fait le groupe UP!, qui considère que le mélange des parcours est enrichissant.

Les demandes de certification sont de plus en plus nombreuses, les managers veulent accéder à un diplôme supérieur à celui qu'ils avaient en arrivant. D'autre part, le législateur pousse à la décentralisation de la fonction RH mais jusqu'où est-il pertinent d'aller ?

Tout travail n'est pas formateur, précise Jean-Marie Luttringer, il existe du travail formateur et du travail prédateur, comme le taylorisme. Quelles sont les formes d'organisation du travail qui rendent celui-ci formateur ? De toute façon, le manager joue un rôle prédominant dans la transformation d'une organisation du travail de prédatrice en formatrice.

Se pose aussi la question de la traçabilité ; comment peut-on évaluer le retour sur investissement ? Tant que les financiers ne trouveront pas d'intérêt à une organisation du travail formatrice, on n'avancera pas. Si on veut que le travail soit objet de négociation, encore faut-il qu'il soit nommé. Le modèle Droit du Travail / Protection sociale / Convention collective renvoie au travail prescrit et à la subordination juridique alors que la formation est, par essence, un espace de liberté qui ne se prête pas à la prescription.

Le blocage vient souvent de l'exécution de la stratégie, note un participant, les managers ont du mal à expliquer où la direction veut aller. Pour reprendre la fable des trois tailleurs de pierre, les salariés n'ont pas l'impression de construire une cathédrale mais de casser des cailloux.

Le modèle de l'organisation apprenante n'a pas pénétré partout, note Patrick Conjard. Pour ce qui est de l'entreprise libérée, il y a des idées à prendre mais pas la totalité. Le besoin de refonder les pratiques de l'organisation du travail et du dialogue social est fort. Il faut sortir de la subordination, laisser un peu d'autonomie, ce qui n'est pas pour autant un abandon de la pratique de régulation du management. Il faut aussi réfléchir sur la fonction encadrement car on ne peut pas miser exclusivement sur la régulation autonome.

A l'hôpital, chaque salarié a une fiche de poste mais il y a un certain espace, précise Pierre Martinand qui a mis en place un groupe de travail sur le tutorat des étudiants infirmiers en stage, lequel groupe de travail donnera naissance à un texte écrit. Peut-être les personnes qui auront révélé à cette occasion leur intérêt pour la formation pourront-elles au cours de l'entretien être dirigées vers la formation d'accueil des étudiants.

3^e table ronde Les compétences sont-elles un objet de dialogue social ?

Le dialogue social est composé de plusieurs niveaux, explique **Jean-Paul Bouchet**. Au rez-de-chaussée, se trouve ce qui se passe dans les entreprises, nous allons le voir avec les témoignages de Jérôme Baudin pour IBM puis de Francis Ginsbourger et d'Éric Denon pour la SNCF : au premier étage, la branche professionnelle, dont nous parleront Odile Denis à propos des OPCA ainsi que Christian Janin et Béatrice Delay pour une expérimentation originale. L'étage du dessus, celui de l'interprofessionnel, ne sera pas abordé aujourd'hui.

Jérôme Baudin est salarié d'IBM depuis 1982. D'abord affecté à la maintenance matérielle, il a ensuite travaillé en clientèle, notamment pour la SNCF, et est délégué syndical CFDT pour IBM France.

Chez IBM France, le nombre de journées consacrées à la formation a été divisé par deux entre 2000 et 2015 et le budget par dix. Dans les années 2000, le PDG a décidé de donner plus aux actionnaires, le dividende annuel est passé de cinq à dix dollars par action et l'objectif était de donner vingt dollars en 2015. Le chiffre d'affaires étant stable, il a fallu rogner sur tout, 2013 et 2014 ont vu des plans de départ et la formation a fortement diminué.

Lors de l'entretien annuel, on parle notamment de formation mais comme les budgets ont été réduits, il est de plus en plus difficile de suivre des formations, de plus, les déplacements pour se rendre au lieu de la formation dépendent d'une autre ligne budgétaire, si bien que des personnes de province qui ont obtenu une formation mais pas le budget pour se déplacer doivent annuler. Le fait que les provinciaux annulent fait que les séances de formation se vident, et donc sont annulées, ce qui fait que même les parisiens ne peuvent pas y aller. Comme le budget n'est pas utilisé à 100%, la direction réduit celui de l'année suivante... Le phénomène est amplifié par le fait que la formation est devenue un fourre-tout : on y trouve de l'acquisition de connaissances techniques mais aussi des normes de sécurité ou des règles de conduite dans les affaires, jusqu'à la vidéo expliquant comment réagir à une attaque terroriste. Cela réduit le budget de la formation technique. Il y donc moins de demande et moins d'offre, c'est un cercle vicieux et c'est très mal vécu par les salariés.

Comme il faut quand même être formé, les salariés pratiquent l'aide entre collègues ; celui qui a réussi à suivre une formation transmet son nouveau savoir autour de lui ; celui qui est confronté à un problème technique demande autour de lui si quelqu'un a déjà rencontré la même difficulté... Un autre

palliatif est la formation via Internet (*e-learning*) mais les techniciens considèrent qu'il n'est pas efficace d'apprendre le dépannage des machines sans en toucher une dans la réalité.

Quant au PDG d'IBM Corporation, il a eu l'idée que chacun devait se former quarante heures par an de façon informelle, mais tout est déclaratif, il n'y a aucun contrôle qualitatif, il est simplement demandé à chacun de déclarer 40 heures par an.

Quelques motifs d'espoirs quand même : à la suite d'une grève des inspecteurs *hardware* l'année dernière, ceux-ci ont obtenu une augmentation des heures de formation qui leur sont destinées ; alors que le *roadmap* pour 2015 prévoyait un dividende de 20\$ par action, le PDG a dit que ce n'était pas possible.

Le marché hors IBM a donc évolué, les applications sur téléphone mobile ont des répercussions chez les clients, de nouveaux métiers apparaissent, ce qui conduit à des besoins en formation. Depuis deux ans, une transformation numérique est en cours, appelée CAMSS pour *Cloud, Analytics, Mobile, Social Security*. Chaque entité ressent des besoins de formation qui sont exprimés auprès de la direction. Un accord signé en 2015 sur la GPEC et l'Observatoire des Métiers doit permettre de détecter les évolutions prévisibles afin de déplacer et former les salariés. Un nouveau système d'évaluation va être mis en place, sur cinq critères dont la compétence. Suite à la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, IBM met en place l'entretien professionnel, ce qui va conduire à parler de formation. La direction va peut-être mettre un peu plus de moyens. Mais lesquels ?

Le deuxième exemple sera celui d'une approche, celle de l'Institut des Métiers de la SNCF, à propos du métier de Gestionnaire de Moyens ou « GM ».

Pour montrer la fonction de ce métier, **Francis Ginsbourger** part d'un constat. On parle toujours des retards de trains de la SNCF, mais moins des trains qui partent et arrivent à l'heure. Pourquoi les trains français arrivent-ils plus à l'heure que les trains allemands ? La réponse est que la Deutsche Bahn n'a jamais promis de tenir ses horaires, contrairement à son homologue française ; et cette promesse de la SNCF est basée sur une représentation du TGV comme un avion qui se déplace dans un espace à trois dimensions. Or le train circule sur deux dimensions seulement, et la circulation sur la terre est pleine de contraintes physiques et d'aléas. Il y a des problèmes de chaleur, de froid, de gel des aiguilles l'hiver, de patinage de freins sur les feuilles mortes à l'automne, des problèmes au moment des changements de roulement des conducteurs, lorsque tel ou tel est absent, malade ou qu'il y a une grève, des problèmes d'incidents voyageurs, les voyageurs qui tirent intempestivement la sonnette d'alarme ce qui peut créer des perturbations en chaîne dans un périmètre de plusieurs dizaines de km de rayon. Etc. L'une des raisons pour lesquelles les trains français arrivent finalement plus à l'heure qu'il n'y paraît tient à la compétence des Gestionnaires de Moyens.

Le GM est celui qui, dans les derniers jours et jusqu'aux dernières minutes du départ programmé d'un train, procède aux appariements indispensables entre l'offre de service prévue, les engins moteurs, les agents de conduite (ainsi que d'autres catégories de personnel sans lesquels un train ne part pas, mais je me limiterai ici aux conducteurs).

C'est compliqué, car on ne peut pas mettre n'importe quel conducteur sur n'importe quelle ligne, sur n'importe quel train. Le GM est dans une posture de « commande du personnel » ; ça n'est pas une posture de commandement, il n'est pas dans une position hiérarchique par rapport aux conducteurs. Il prend des arrangements avec eux en fonction des aléas, il engage des sortes de négociations avec des conducteurs pour que le train parte à l'heure dite.

Jusqu'à l'an 2000, GM n'était pas un métier identifié comme tel ; la Commande du Personnel était un simple sas pour les futurs cadres. En 2000, la filière Traction a créé une spécialité « gestion des moyens ». C'était ce que l'on appelait à l'Institut un métier « orphelin », c'est-à-dire non inclus dans une famille de métiers. Un métier, nécessitant des compétences bien autres que techniques, mais des

compétences non objectivées. Un métier accessible après l'examen de « qualif. B », classé agent de maîtrise, qui s'avèrera marqué par un *turn over* important du fait de l'exigence de travail posté en 3x8, et, de plus, n'ouvrant sur aucune perspective tracée, aucun « déroulement de carrière ».

L'Institut des Métiers est une instance paritaire créée dans le sillage d'un accord Formation de 2002. Il choisit ses sujets par consensus à la demande conjointe de tous les partenaires. Une fois que ce métier a été retenu, pour des raisons différentes qui ont convergé – déficit de reconnaissance aux yeux des organisations syndicales, difficultés de recrutement pour plusieurs branches de la SNCF - l'Institut a procédé à vingt-quatre enquêtes, menées par des binômes paritaires, un membre des RH et un syndicaliste.

Pour donner à voir concrètement les enseignements que l'Institut a tiré de ces enquêtes, je vais prendre deux cas qui ont permis de comparer des modes de management.

Il s'agit de deux Unités de Production Traction pour le TER, à maints égards similaires, que nous avons appelées « Noirmoutier » et « Belle-Île-en-Mer » pour préserver leur anonymat.

A « Noirmoutier », il y a une vision mécaniste du travail de gestionnaire de moyens et, je vais y venir maintenant, de ses compétences. Ce qui est attendu de lui est qu'il « couvre la feuille », qu'il optimise l'usage des trains et le temps de travail des conducteurs. L'ordinateur n'est jamais suffisant : les données numériques ne contiennent pas le fait que Untel est un pénible avec lequel il est très difficile de négocier, qu'avec tel autre on peut plus facilement s'arranger, etc. Les managers de Noirmoutier attendent du GM et lui demandent d'être un « chef opérationnel des conducteurs » alors que, comme je l'ai dit, il n'a aucune autorité hiérarchique sur eux. Ils attendent du GM qu'il optimise le budget, qu'il économise sur les frais d'hôtel et les factures de taxi – un rappel ici : par construction, les conducteurs qui vont prendre leur machine au petit matin ne peuvent pas prendre un train - . Les GM ont des objectifs purement quantitatifs. Ils ne se voient pas entre eux, puisqu'ils travaillent en 3x8. Voici ce que j'appelle un management vertical, descendant, hiérarchique, qui repose sur une vision appauvrie des compétences.

On a constaté à « Belle Ile en Mer » qu'il y avait une tout autre façon d'envisager le travail des GM et leur compétence au singulier comme au pluriel, et c'est cela qui est intéressant, car à Belle-Île-en-Mer, la préoccupation première des responsables de l'équipe des GM est de répondre au besoin qu'ont les agents, d'un retour organisé sur leur travail, qu'ils voient l'impact de ce qu'ils font, qu'on leur renvoie des résultats effectifs. Cela correspond à ce qu'Yves Lichtenberger disait ce matin, et à ce que souligne le philosophe Paul Ricoeur : ce besoin que nous avons et qu'a chacun de nous d'être l'auteur de ses propres actes et d'être reconnu comme tel. Dans cette Unité Traction, il y a ce que nous avons appelé un management horizontal, un management de la coopération. Le GM est vu par les managers comme « *un rôle important dont les finalités doivent être explicitées et partagées* ». Les managers mènent, de façon volontariste, des actions pour faire exister le collectif, je pense à ce stage d'accro-branches en pleine nature offert aux GM, à ce sport qui illustre bien ce qu'est le travail des GM : un travail acrobatique, conserver un équilibre par-delà des aléas incessants et des prises de risque pas faciles à gérer. Les managers de « Belle Ile en Mer » ont inventé des indicateurs et des indications spécifiques pour mesurer la progression de chacun dans l'exercice de son métier, ce qui, en soi, est une façon de reconnaître qu'il y a de la compétence. Trois paliers sont distingués : prise d'assurance, horizon d'anticipation, contribution à la conception des roulements.

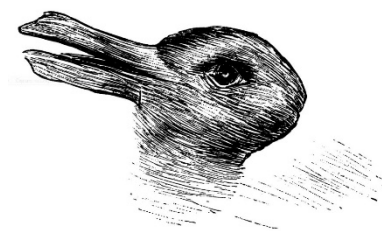
Le travail est reconnu comme apprenant, non seulement en raison de la « gymnastique intellectuelle » qu'il mobilise, mais du fait que des progrès individuels sont scandés, marqués, reconnus à travers des paliers ; du fait que l'effectivité de la compétence - autrement dit ses effets, à commencer par les progrès dans la couverture de l'offre de service - est rendue visible, enfin parce que l'expérience collective et individuelle est élaborée à travers ce que Damien Cru appelle un « travail individuel en groupe ».

Pour conclure, le travail est vu comme apprenant ou pas, non pas seulement en raison de la gymnastique intellectuelle qu'il mobilise et qu'il faut des mois pour acquérir – on parle d'un an pour acquérir les compétences du métier de GM - mais parce que les apprentissages sont reconnus comme tels. A l'inverse, s'il n'est pas professionnalisé, c'est un métier juste intenable.

Eric Dhenin est délégué syndical, il se présente comme « un vieux cheminot » car il est entré à 17 ans comme apprenti aux chemins de fer, par la formation interne il est devenu manager de conducteur de train après en avoir été un lui-même. Il connaît bien le métier de gestionnaire de moyens qu'il a pratiqué. Il considère que la production de l'Institut des métiers est importante, y compris pour les organisations syndicales. D'après lui, on gagne toujours à connaître l'autre, et cette connaissance apporte au dialogue social.

Le métier de gestionnaire de moyens a été choisi pour étude par la CFDT car celle-ci considérait que c'est lui qui montrerait le mieux à la direction l'écart entre son mode de management et un mode de management normal. Le modèle de management de la SNCF nie la partie immergée de l'iceberg. La SNCF forme pour des postes, elle y met beaucoup d'argent, mais le management est purement technique. Le management, de manière générale, consiste à détecter l'écart à la norme et le traiter, ce qui ne correspond pas à la pratique du métier de GM..

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, la SNCF a confondu des évolutions avec des ruptures. Elle est allée chercher des jeunes diplômés pour accompagner des évolutions qu'elle prenait pour des ruptures mais elle s'est récemment rendue compte - il y a quatre ou cinq ans - que dans une entreprise



où l'emploi est garanti à vie, elle avait saturé son marché du travail alors que les vraies ruptures arrivaient – digitalisation, attentes du client, bus Macron, les gens qui ne veulent plus payer pour prendre le train, etc. – Elle s'est rendue compte qu'elle s'était trompée mais elle avait saturé son marché du travail avec ces jeunes diplômés. En saturant le marché, on ne crée plus d'appétence, parce que les postes sont en partie pris, et que le mode de management, coercitif et basé un l'écart à la norme, ne plait pas. Dans ce modèle c'est la

technique qui domine, les bons montent en silo, alors que le métier des RH est de faire des arbitrages. On se retrouve avec des bons dans des postes où tout va bien alors qu'on aurait besoin de gens dans les endroits à problèmes.

Francis Ginsbourger propose d'illustrer deux manières de voir les compétences au moyen du fameux dessin du canard-lapin.

Les compétences vues comme un canard, c'est l'optique industrialiste. Les compétences sont vues comme un intitulé qui se déduit d'une adéquation entre des choix stratégiques, les compétences requises par les postes de travail et les compétences acquises par les individus. La gestion des compétences consiste à identifier les besoins en quantités, à anticiper les évolutions professionnelles, et démographiques, à projeter à plus ou moins long terme les changements organisationnels et technologiques susceptibles de se produire. Bref, c'est la GRH qui porte la gestion des compétences cependant que le manager organise le travail productif, met en œuvre les compétences dans l'activité afin d'optimiser la performance dont il a à rendre compte.

Les compétences vues comme un lapin, c'est l'optique servicielle. On est là dans un changement radical du régime d'activité lié au passage d'un régime industriel à un régime serviciel. Dans cette optique, on ne peut pas parler de compétences sans avoir parlé de LA compétence.

La compétence n'est pas un enjeu RH, c'est un enjeu productif, un enjeu propre à une activité dont le propre est que sa réussite se révèle en situation. La compétence résulte d'une coopération vive entre

individus dont les rôles sont indépendants et parfois s'entre-définissent ; on ne peut pas regarder le seul poste de travail, les interfaces sont essentielles. La compétence s'inscrit dans une chaîne, dont le point de convergence final est le service rendu au client ou à l'utilisateur.

Dans le régime de la compétence, il y a à organiser, de façon intentionnelle, délibérée, « pro-active » une réflexivité du travail et des travailleurs sur eux-mêmes. C'est une grande différence avec l'organisation scientifique du travail qui est, quant à elle, préparée pour l'essentiel. Aujourd'hui, face aux situations et aux aléas qui surviennent, il y a une auto-organisation, une prise de responsabilité ; il y a besoin d'une organisation après-coup, d'une élaboration et une capitalisation de l'expérience. Quand la SNCF a un accident, elle fait des « REX », retours d'expérience. C'est là qu'on en arrive à un management constructif, par opposition à un management productif.

La vision « canard » est celle d'un travail productif, la vision « lapin » est celle d'un travail constructif. Le didacticien Pierre Pastré le rappelle, il n'y a pas d'un côté un travail purement productif et de l'autre un travail purement constructif. Il y a des moments constructifs dans un travail productif ; il y a des moments de routine, où on ne fait que consommer des compétences acquises, et des moments de travail où l'on se construit. Ce qui fait la grande différence entre les deux, c'est la réflexivité. Elle est ce qui permet aux individus de dessiner, de « designer » leur rôle, de le configurer et de l'élargir. Dans cette optique, le manager n'a plus pour objectif de faire du *reporting*, de demander au GM de rendre des comptes. Son rôle est d'abord et avant tout d'aider le GM à « se rendre compte ». Et c'est cela qui modifie profondément la manière d'appréhender les compétences et leur gestion, de penser en termes de gestion *des* compétences ou *par les* compétences.

Guillaume Pépy, le président de la SNCF, a dit qu'il voulait faire migrer l'entreprise vers un modèle serviciel, c'est « Excellence 2020 », souligne **Eric Dhenin**. Il a dit qu'il voulait que les conducteurs deviennent proactifs, acteurs de l'expérience transport des clients, qu'ils fassent du serviciel. Il faut que les cadres passent de super-technicien à cadre serviciel, capable de manager les clients, de régler les problèmes, capable de mettre en pratique les sciences de l'ingénieur. Quoi de mieux que la formation initiale pour faire du changement ? On nous a mis autour de la table pour en parler, et l'exemple que je développerai s'attachera au métier de cadre manager de conducteurs de trains. Il faut savoir qu'à la SNCF, le modèle réformiste de la CFDT, c'est 15%, il est impossible de faire sans les autres organisations syndicales. J'ai dit que je voulais bien avancer mais sur le modèle de ce qu'on a fait à l'Institut des Métiers, cela a été accepté.

Trois phases permettent de passer du syndicalisme de compensation, celui qu'on connaît, au syndicalisme de co-construction – pas d'accompagnement mais de co-construction. Le premier point, c'est d'apprendre à se comprendre, de s'exprimer sur les enjeux et les ambitions, de comprendre et faire comprendre ses cadres de référence respectifs. J'ai décrit cette phase comme une phase d'altérité mutuelle. Il s'agit de passer du face-à-face du syndicalisme de compensation au côte-à-côte du syndicalisme de co-construction. La deuxième phase, c'est le modèle de sincérité. Nous menons deux négociations en ce moment, celle sur ce métier et celle sur la GPEC. Pour la GPEC, le modèle de sincérité, c'est de se mettre comme des vrais négociateurs, au sens noble du terme, c'est regarder les points d'accord et de désaccord, dire sincèrement des objectifs. Cela valorise les positions des uns et des autres et on se met en position de réussir. Nous avons ainsi eu accès à des informations que normalement l'entreprise ne met pas à disposition des organisations syndicales. Ainsi j'ai appris que les cadres traction, à qui on demande de faire deux choses alors qu'ils ont été formés pour en faire une seule, disent à 85% que leur hiérarchie – n+1 et n+2 – ne les aide pas à mener à bien leur mission. Même proportion de 85% d'agents qui ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord avec l'*item* « mes supérieurs communiquent une vision claire et positive du futur ». Le troisième point c'est autour des apports reconnus par les deux parties la négociation en tant que telle : la recherche du point d'équilibre acceptable pour chaque partie.

Observatoire des Cadres et du management

Association Loi 1901 - 12, rue des Dunes 75019 Paris
Tél : 01 56 41 55 10 - contact@observatoiredescadres.fr
observatoiredescadres.fr



Nous pouvons imaginer la même chose pour la négociation sur les compétences pour arriver à un système de GPEC qui soit cohérent, avec une *RH corporate* qui ait la main sur des blocs de compétence transverse et une ligne métier qui ait la main sur les compétences métiers. L'objectif de la GPEC, c'est de pouvoir transporter les salariés dans les endroits où on a besoin d'eux, en fonction de leurs compétences.

Pour **Francis Ginsbourger**, la difficulté de la négociation GPEC, c'est qu'on a le plus souvent, tant du côté du management que du côté syndical, des gens qui se préoccupent peu de la façon dont les salariés se reconnaissent dans leur travail. Leur préoccupation est politique au sens d'une tactique : c'est la manière dont les gens se reconnaissent dans le grand groupe professionnel et les remous que risquent de provoquer des changements. L'adhésion au grand groupe professionnel tient lieu de reconnaissance à la place de la reconnaissance des efforts fournis dans l'activité.

Odile Denis est la vice-présidente d'un OPCA, elle va parler à ce titre du rôle de la branche pour la formation professionnelle.

Elle rappelle qu'un OPCA est l'organisme collecteur des fonds de la formation professionnelle d'une branche, il est chargé de les collecter, de les gérer et de les utiliser, selon les instructions données par la branche, c'est-à-dire par les partenaires sociaux, représentants des employeurs et organisations syndicales de salariés, qui négocient les orientations à mettre en œuvre par l'OPCA.

L'OPCA finance des formations professionnelles par des moyens mutualisés, il rend aussi un service administratif d'inscription et de règlement des factures des organismes de formation ; ce service d'intermédiation étant surtout utilisé par les petites entreprises de la branche. A partir de 2016, il va avoir une nouvelle mission, de surveillance qualité des formations financées via des fonds mutualisés. L'OPCA ne choisit pas les formations, c'est l'entreprise qui construit son plan de formation, qui sollicite des financements pour telle ou telle formation. Néanmoins, il y a deux cas particuliers dans lesquels l'OPCA est directement intervenant : l'apprentissage et les formations en vue d'obtenir une certification professionnelle de branche (CQP).

Dans une branche, comment peut-on agir pour la formation professionnelle ? En 2009, c'était la crise surtout dans l'industrie, particulièrement touchée, avec une très forte baisse de charge des entreprises du secteur. Les partenaires sociaux de la branche ont signé un accord de mesures d'urgence en faveur de l'emploi. Il s'agissait de mettre en œuvre un plan de formation renforcé, en prévention du chômage partiel, avec possibilité d'utiliser le DIF sur le temps de travail et un financement renforcé. Et aussi la possibilité de formation perdant les heures chômées pour les entreprises qui avaient mis en place des mesures de chômage partiel.

Avec le recul, qu'est ce qui a bien marché, qu'est ce qui a mal fonctionné ?

Les côtés positifs : certaines entreprises ont ainsi réussi à maintenir des emplois; la formation dispensée devrait permettre à l'entreprise de mieux rebondir et surtout cela a amorti le nombre de suppression d'emplois dans les entreprises de la Métallurgie, même si cela a été insuffisant.

Il faut préciser que ces dispositifs ont surtout été utilisés par les entreprises de l'automobile, beaucoup pour des personnes à niveaux de qualification relativement faibles, puisque ce sont celles-ci qui étaient les plus directement touchées par la baisse de charge. C'était une bonne chose de mettre le pied à l'étrier à des personnes qui n'avaient pas eu de formation depuis longtemps, par contre les équipes syndicales d'entreprise nous ont fait remonter des critiques du système.

Beaucoup de salariés ne comprenaient pas pourquoi on leur demandait d'aller en formation et à quoi cela allait servir. C'est un point négatif qui a fait perdre une partie de l'intérêt de ce plan de formation exceptionnel. Il a manqué le volet, très important, de plus grande implication des représentants des salariés dans la construction de ces plans de formation, qui se sont faits dans l'urgence.

La mise en relation avec les besoins de l'entreprise n'a pas été faite, on n'a pas expliqué au salarié en quoi les compétences qu'il allait acquérir seraient utiles pour l'entreprise et donc pour lui.

Au-delà de cet exemple, globalement, un autre point manquant dans la formation professionnelle, telle qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui dans les entreprises, est de ne pas donner l'adéquation entre les compétences acquises pendant la formation et les besoins du marché du travail. Mais cela n'est pas demandé par les salariés ni par leurs représentants. Un salarié n'a pas envie que son entreprise lui dise le lien qu'il y a entre les compétences acquises et l'utilité qu'elles ont sur le marché du travail. Dès qu'il entend parler de cela, il pense qu'on va le licencier.

Dans les entreprises où la fonction RH est correctement assumée, il arrive que l'on explique aux salariés le lien entre formation professionnelle et les besoins de l'entreprise mais jamais celui entre compétences acquises et les besoins sur le marché du travail. Pourtant, dans les secteurs industriels où les plans sociaux menacent, cela pourrait avoir un effet déstressant. Mais ce sera difficile à mettre en œuvre dans les entreprises, d'une part car ce n'est pas dans leur intérêt direct de donner cette information au salarié bien adapté à son emploi, qu'elle n'a pas envie de voir partir. D'autre part, quand le salarié reçoit cela de la part de son entreprise, il voit venir le licenciement.

Cela doit être dit par quelqu'un de l'extérieur, cela pourrait être le rôle donné au tout nouveau conseil en évolution professionnelle, quand il sera suffisamment outillé et dimensionné. Il serait bon que cela devienne naturel que le salarié qui part en formation se renseigne sur l'adéquation entre ses compétences et les besoins du marché du travail.

Christian Janin est président du Copanef - Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation – au titre de la CFDT. Cette structure paritaire a été mise en place pour assurer le développement de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013. Cette structure a pris plus d'importance à la suite de la loi Formation du 5 mars 2014. Le Copanef représente aujourd'hui les partenaires sociaux vis-à-vis des pouvoirs publics, dans ce qu'on appelle la gestion quadripartite des politiques d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle. C'est ce qui amène le président du Copanef à être dans un rapport de coopération avec la DGEFP.

L'ANI de 2013 a décidé de refaire de la formation un outil et de se focaliser sur le développement des compétences, cela ouvre un chantier immense. Ce qui est directement en lien avec le thème du travail formateur, c'est que l'article 1 de l'ANI prévoyait un entretien professionnel pour enclencher le développement des compétences avec chacun des salariés. C'est cela la nouveauté et on n'y est pas encore, cela pose des questions difficiles et ce n'est pas parce qu'un accord interprofessionnel a été signé que son contenu se diffuse partout, il faudra un long travail d'appropriation. Un secteur est directement impacté par cela, celui des organismes de formation, il est aujourd'hui en crise car il ne doit plus vendre des formations sur catalogue mais répondre à des besoins. Plus un seul euro de la nouvelle contribution des entreprises ne doit aller à une formation qui ne rapporterait rien au salarié ou au demandeur d'emploi. La contrainte, c'est celle-là.

Les entreprises développeront la formation sur les métiers centraux de leur activité parce que c'est une condition de leur survie. Mais qu'en sera-t-il des salariés à la marge ? C'est là qu'il y aura des dossiers lourds. Il faut repenser les référentiels, de sorte que chacun puisse se dire qu'il a à gagner à se former.

Le répertoire national des certifications, c'est actuellement tout et n'importe quoi, il faut le refaire entièrement et c'est une tâche énorme. Est-ce qu'un bloc de compétences, c'est un module de formation ? L'enjeu est immense, c'est un passage obligé, il faut qu'un tel répertoire soit compréhensible. Le conseil en évolution professionnelle va démarrer sur les bases assez légères mais il faut le construire. Le 6 mars 2020, toute entreprise devra pouvoir prouver que 100% des salariés ont développé leurs compétences. Il faut aussi repenser la valorisation des acquis de l'expérience, qui actuellement produit peu car elle est trop administrative. L'objectif est de faire évoluer les salariés ; si

demain le travail est formateur pour tout le monde, il n'y aura plus besoin de plan de formation. Mais ce n'est pas gagné...

Nous avons engagé cette expérimentation avec la DGEFP, parce qu'il faudra des évolutions réglementaires. Derrière, il y a des enjeux financiers. Et un deuxième aspect, un certain nombre d'employeurs trouveront la réponse à « est-ce que j'ai rempli la condition 2 de l'article qui oblige tous les six ans à démontrer que j'ai fait quelque chose pour chacun de mes salariés ? ». C'est un enjeu qui est central, notamment pour les PME et les TPE. Il ne faut pas oublier l'importance de ce champ pour les femmes souvent responsables d'une cellule monoparentale, qui peuvent plus difficilement partir en formation même de quelques semaines, etc. Il faut que l'on imagine et que l'on développe des conditions d'apprenance en situation de travail.

Béatrice Delay est chargée de mission au département des Etudes de la DGEFP - Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, elle pilote une expérimentation centrée sur la promotion des actions de formation en situation de travail (FEST) au bénéfice des employeurs de TPE-PME et de leurs salariés, prioritairement les moins qualifiés.

Cette expérimentation a débuté officiellement le 15 octobre 2015 alors que le projet est en gestation depuis bien plus longtemps. Il a été annoncé pour la première fois par Emmanuelle Wargon en novembre 2014 à l'occasion du séminaire « Formation et Parcours » organisé par la DGEFP. Béatrice Delay expose la logique de construction de cette expérimentation.

Cette expérimentation, qui figure par ailleurs dans le plan gouvernemental de juin 2015 en direction des TPE-PME, veut contribuer à rendre effectif le changement de perspective visé par la réforme de la Formation Professionnelle. En un mot, repositionner véritablement la formation au service du développement des compétences de l'ensemble des actifs, notamment via des innovations pédagogiques et une diversification des modalités d'acquisition des compétences.

Il convient tout d'abord de rappeler que le « stage » s'est historiquement imposé comme la forme dominante d'action financée sur les fonds mutualisés, et cela pour trois grands types de raisons : 1) La prégnance du modèle académique avec une représentation hiérarchisée et clivée entre théorie et pratique ; 2) Une conception de la formation selon laquelle celle-ci doit préférentiellement se réaliser en dehors des murs de l'entreprise, espace structuré juridiquement avant tout par des rapports de subordination ; 3) La plus grande facilité du point de vue des pratiques de contrôle, publiques et paritaires, à tracer et prouver la réalisation effective d'un stage que d'une FEST.

L'expérimentation vise donc à développer des FEST au bénéfice des employeurs de TPE PME et de leurs salariés prioritairement les moins qualifiés. Ce qui permettra, du moins c'est le pari qu'on fait, d'augmenter l'accès à la formation de ces publics ciblés prioritairement par l'ANI. Ces derniers, en effet, accèdent moins aux stages (et donc à la formation) que d'autres catégories d'actifs. Ce qui s'explique par 4 motifs principaux : difficulté pour les employeurs à remplacer un salarié absent; capacité limitée à diagnostiquer des besoins en formation ; offre existante pas toujours adaptée aux besoins de compétences; réticence de certains salariés à l'égard des formules trop théoriques et descendantes.

Au regard de l'ensemble de ces freins, les FEST, qui par construction se déroulent in situ et produisent des compétences directement articulées au contenu des activités de travail, semblent une alternative au stage particulièrement ajustée aux besoins, au contexte d'action et de contraintes spécifiques des TPE PME et de leurs salariés. Outre la question de l'accès, les TPE PME peuvent trouver trois types d'intérêt à améliorer des pratiques informelles existantes en franchissant un pas significatif en termes de structuration et de traçabilité : 1) en termes d'efficacité et de développement des compétences, via l'application d'une véritable méthodologie ainsi qu'une qualification claire de la situation dans laquelle sont engagées les parties prenantes, à savoir une situation formative ; ce qui a, on le sait, un

impact majeur sur l'implication et la fertilité des apprentissages. 2) De plus, un surcroît de structuration /formalisation des pratiques informelles peut faciliter la construction de passerelles entre les FEST et les certifications, avec des enjeux lourds en termes de reconnaissance et d'employabilité. 3) Enfin, les FEST qui seront reconnues comme de véritables actions de formation pourront d'une part, être invoquées par les employeurs pour justifier qu'ils ont satisfait à leurs nouvelles obligations sociales (notamment au moment du bilan des 6 ans) –ces actions pourront, d'autre part, être jugées éligibles et donc déclencher une prise en charge financière sur les fonds mutualisés au titre du plan.

Or développer et formaliser de véritables actions de formation en situation de travail n'est pas un exercice simple ou spontané, en premier lieu parce que le travail n'est pas mécaniquement apprenant – il peut même être déqualifiant. Pour le rendre formateur, il faut procéder à des aménagements organisationnels et managériaux conséquents. Ce qui suppose toute une ingénierie pédagogique et de professionnalisation qui ne s'improvise pas.

C'est pourquoi l'expérimentation vise d'abord à outiller et professionnaliser sur cette question des FEST, les entreprises bien sûr, mais aussi et surtout les OPCA associés (13 aujourd'hui). Sachant que ces organismes paritaires, malgré les incitations législatives successives, peinent à endosser un rôle de conseiller et d'accompagnement de proximité des TPE PME et à investir le pôle pédagogique au-delà de celui de collecteur de fonds.

Débat avec la salle

Une participante fait remarquer que parfois les entreprises ont l'impression que le salarié suit une formation contre l'entreprise, afin de quitter celle-ci. Les nouvelles dispositions permettraient peut-être de remettre le travail au centre, de créer des instances de qualification mutuelle, un enrichissement du travail. Qu'est ce qui facilite le changement de posture, de se penser avec et non plus contre ? La réponse est dans la question, pense **Eric Dhenin**, changer de posture amène à parler du travail. Il regrette que les entreprises ne veuillent pas discuter d'organisation du travail, alors qu'il serait important que le salarié apprenne, par la formation en situation de travail, à faire mieux.

Un délégué syndical d'une grande entreprise industrielle a noté que l'on utilisait les contrats d'apprentissage comme contrat de professionnalisation, de futurs ingénieurs théoriquement en apprentissage participaient à la production, cela s'apparente à de la triche.

Un participant est très heureux que l'ANI de 2013 et la loi de 2014 permettent cette expérimentation mais se monte surpris qu'elle soit présentée comme une nouveauté. La France en 1960 n'arrivait pas à se nourrir et en 1972 elle était devenue la deuxième puissance agricole du monde. En cette transformation s'est faite avec des agriculteurs qui selon une enquête INSEE en 1957, avaient à 97,3% avaient un degré zéro de formation. Et ce sont ces gens-là qui ont transformé la France d'un pays qui importe en la deuxième puissance agricole du monde. Cela s'est fait par divers moyens de professionnalisation dont 90% n'était pas imputable au sens de la loi Delors. Le sujet n'est pas la formation mais la qualité du travail.

Une autre raconte la différence qu'il a constatée dans deux entreprises de recyclage de déchets : dans l'une on détruit les ordinateurs à coup de marteau, dans l'autre on explique comment les démonter, dans une exigence de qualité. **Jérôme Baudin** approuve l'attitude de cette dernière, expliquer les tenants et les aboutissants d'un produit ne peut être qu'un plus pour le salarié et que cela renforce sa motivation. Il est aussi cité une entreprise du BTP qui maille l'emploi du temps des salariés en matière de travail, de formation et d'apprentissage.

Christian Janin souligne que l'accord de 2013 n'a pas été signé par tous car il faisait explicitement référence à « construire avec », ce qui ne gênait pas la CFDT qui accepte l'articulation sécurisation des salariés/ compétitivité des entreprises mais en embarrasse d'autres. Pour lui, l'important est que

personne ne puisse prétexter que la législation l'empêche de faire et il se dit atterré par l'attitude de certains qui ne font que ce que les textes, les circulaires ont explicitement prescrit, sans aller au-delà. L'expérimentation vise déjà à rendre visible ce qui est caché. L'ANI et la loi font des OPCA des organismes serviciels au profit des entreprises pour le développement des compétences ; cela aura des répercussions sur les classifications mais pas immédiatement. Il faut rentrer dans une mécanique de négociation, ce qui dépend aussi du rapport de forces au sein des entreprises entre les RH et les directions financières.

Dans un contrat d'apprentissage, il y a trois parties gagnantes, l'État, l'étudiant et la société, souligne **Jérôme Baudin** qui a été interpellé par le mot triche. Il est possible que l'entreprise mette un étudiant en binôme avec un expert qui coûte très cher afin de baisser les coûts de la prestation mais au fond il importe peu puisque cela permet au jeune de se former.

Pour Odile Denis, le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage ont des sources de financement différentes mais sont complémentaires et ce n'est pas tricher que d'employer l'un ou l'autre.

Il faut cesser de croire que l'apprentissage n'est valable que pour les CAP ! L'apprentissage est fait pour former aux métiers nécessaires dans la branche en question. Il est heureux que les alternants soient en situation de travail, les organisations syndicales doivent vérifier qu'un tuteur est présent et que les conditions d'un travail apprenant sont réunies.

Dans le cas d'une entreprise à statut, complète **Francis Ginsbourger**, le cycle est le même que dans les Fonctions publiques : des gens ne se sentent pas reconnus pour le travail qu'ils font, ils ne sont pas tentés par des mobilités car ils ne voient pas ce qu'ils pourraient faire de mieux, se sentent coincés dans des tunnels et vieillissent dans leur poste, ils deviennent inaptes. Et, comme le disait Eric, le jour où le métier tombe, la personne tombe avec.

Jean-Marie Luttringer notait que le terme « dialogue social » était un mot valise et que le cœur de la négociation était la négociation salariale, dont on n'a pas parlé aujourd'hui, et qu'il faudrait parler de reconnaissance, salariale ou autre. La rémunération de l'apprenti ou de l'alternant varie en fonction du temps de formation. Est-ce qu'il ne faudrait pas inventer des modalités nouvelles de reconnaissance ? **Jérôme Baudin** répond qu'il n'y a pas que les négociations annuelles sur les salaires mais aussi la QVT et surtout la GPEC, à propos de laquelle il existe un dialogue social souterrain. Pour **Jean-Marie Luttringer**, la VAE n'est que la reconnaissance de connaissances déjà amorties. Il faudrait ouvrir les verrous qui la bloquent pour en faire plus qu'un petit appendice du système de formation, en faire un boulevard de formation des compétences ou des qualifications.

En réponse, **Francis Ginsbourger**, qui a « fait dix ans de restructurations industrielles » se dit choqué d'entendre que la renaissance des compétences se serait un enjeu de classification et de rémunération. Pour l'instant, il y a un problème, 820 000 personnes qui sont au chômage depuis plus de trois ans, ce sont des personnes qui n'apprenaient plus dans leur travail ; la question c'est en dernier ressort de rendre les individus autonomes dans un contexte de mobilité, sur les marchés concurrentiels. Comme le disait quelqu'un de l'Institut des métiers, il faut que les gens « emportent leurs compétences dans leur sac à dos ».

Béatrice Delay fait remarquer que si l'acquisition de compétences par le travail n'est pas une réalité nouvelle dans les entreprises et renvoie à des processus d'apprentissage documentés de longue date par les sciences de l'éducation et de la didactique professionnelle, la dévalorisation des savoirs d'action construits *in situ* est tout aussi ancienne, y compris et paradoxalement dans les dispositifs institutionnalisés d'alternance.

Conclusions et recommandations

Yves Lichtenberger, grand témoin de la journée, a pris beaucoup de notes et dit avoir appris beaucoup de choses.

« Nous sommes dans un moment de changements longs, et surtout dans un processus d'apprentissage continu. Des choses surgissent dans les connaissances, les produits ou les usages et il y a des processus plus longs dans la transformation des organisations et des sociétés. Il faut revoir ce qui nous semblait connu et établi, redéfinir ce qu'il est utile de savoir, nos façons d'apprendre autant que nos façons de faire. C'est à la fois un moment de découvertes, ou de redécouverte de choses anciennes, et de validation ou de recherche de légitimité pour de nouvelles formes d'échange. Tout devient expérimentation.

Changement d'abord, évidemment, dans la nature de l'activité et du travail –responsabilisation, appel à l'initiative, à l'implication, etc. des salariés- cela a été dit tout au long de la journée. D'une certaine manière, ce qu'on voit du travail, on cherche à le calculer, à le rationaliser, et finalement à l'automatiser et l'informatiser ; du coup ce qui ne se voit pas reprend de l'importance, et nous rappelle à la réalité du travail humain sous forme d'insuffisances –d'autres font mieux- ou de couacs qu'il faut apprendre à considérer comme source de nouvelles manières de faire. Dans ce qui ne se voit pas, il y a cette part de réflexion et d'engagement, cette part d'autonomie qui est inhérente à toute activité d'exécution, y compris aux niveaux les moins qualifiés. C'est cela qui finalement nous amène à parler de compétence(s), et à rechercher les façons de les expliciter et les nommer, en même temps que de comprendre comment elles s'acquièrent et peuvent être valorisées. Il y a dans la compétence cette part d'autonomie qui va au-delà de la simple capacité et amène à faire sans qu'il soit besoin qu'on le lui commande.

Des individus compétents plus individualisés et plus collectifs

Avant de dire deux mots sur le contenu de ces compétences, deux points me semblent importants dans ce que j'ai pu remarquer.

Le premier point est que **la compétence d'un individu n'existe que comme relation**, combinaison effectuée par lui entre des ressources qu'il détient et des moyens mis à sa disposition par l'organisation. On peut donc améliorer les compétences d'un salarié par la formation, par l'amélioration de ses capacités mais on l'améliore tout autant en veillant aux moyens dont il dispose : le matériel, les outils, la formation, l'accompagnement, et surtout – c'est souvent un des points sur lesquels les entreprises pêchent et le management pêche - l'information et la clarté dans les objectifs qui lui sont fixés et qui lui permette de déterminer ses actions de façon plus autonome. L'appel à la compétence est trop souvent le signe d'une simple défausse sur le salarié de ce que l'organisation n'arrive pas à faire. La responsabilisation du salarié ne peut pas être la déresponsabilisation de l'organisation. Cela signifie que l'évaluation de la compétence doit toujours être une évaluation réciproque, une évaluation par l'organisation du salarié et une évaluation par le salarié de l'organisation. Cela a été dit ce matin, l'entretien professionnel, vu dans ce sens-là, est un élément essentiel de management, un moment d'apprentissage conjoint, d'amélioration à la fois de l'individu et de l'organisation.

Le second point, qu'il ne faut pas éluder, est que **l'évaluation des compétences différencie des individus qui ont la même qualification**. D'où des inquiétudes légitimes sur les formes d'individualisation qu'elle entraîne, au risque d'isoler les individus entre eux ou de trop entrer dans leur intimité. Mais il faut souligner à rebours que cette individualisation concerne des individus beaucoup plus interdépendants et donc plus imbriqués dans des liens collectifs, "des individus plus

collectifs" en quelque sorte. On le voit bien avec les problèmes de santé posés par ces nouvelles formes d'organisation. Lorsque l'individualisation conduit à l'isolement, et même à la pire forme d'isolement qui est l'indifférence, la santé des individus en pâtit. On voit par contre, vous en avez abondamment témoigné, comment un management capable d'explicitier et de prendre en compte l'intérêt du travail de chacun pour le collectif, est indispensable à la santé et à l'équilibre personnel de chacun en même temps qu'il est élément de productivité.

La formation : de la transmission à l'appropriation

On voit bien, on l'a vu encore dans la dernière table ronde, combien on était en train de sortir d'une vision de la formation simplement vue comme transmission de connaissances en vue de leur future utilisation, avec surtout des cours, un peu de travaux pratiques, l'expérience directe du travail venant après. Maintenant, l'accent est mis sur la formation comme dynamique d'appropriation, suscitée par une confrontation directe à des problèmes sollicitant l'engagement cognitif des individus. Kant disait déjà que l'on apprend bien, c'est-à-dire qu'on ne retient bien, que ce qu'on apprend par soi-même et pour soi-même. Encore faut-il en créer les conditions.

Une de ces conditions, Anne Lise Ullmann l'a très bien dit, c'est évidemment le changement de rôle du formateur, qui devient d'abord une ressource, un accompagnateur. On voit cela même à l'université où s'instaurent des pédagogies actives, voire de pédagogies inversées. Dans ce rôle d'accompagnateur, la disponibilité du manager est essentielle. Le salarié doit pouvoir compter sur lui, non seulement savoir où et quand le joindre, mais souvent pouvoir le joindre quand il cherche une solution et a besoin de confrontation, d'apport ou simplement de validation.

Une autre condition est le changement du rapport entre formation et organisation. Pour le dire vite, il faut quitter une conception de la formation comme venant en plus et à côté de l'organisation, en dehors donc du travail ; il convient au contraire de l'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue de la production. **Les individus se forment en développant leur capacité d'agir.** On pourrait du coup appeler formation, il me semble que Christian Janin était tout à l'heure proche de cette définition, tout ce qui lie le développement des individus et celui des organisations. Il faut pour cela intégrer au travail des temps de réflexion, de partage et de dispute sur les diagnostics et les manières de faire, et des dispositifs de consolidation des savoirs et règles qui en résultent. Il faut également penser que ce sont autant les parcours que les épreuves ponctuelles qui sont formateurs.

L'organisation : "on peut être coordonnés, on ne peut pas être pas coopérés"

Xavier Baron et Bernard Stéphan l'ont évoqué : en sortant d'une organisation juxtaposant des postes, on passe de l'organigramme à "l'organibonhomme". Il y a un changement des formes de prescription et de subordination, prescription non plus des tâches mais des objectifs et enjeux, subordination non plus aveugle aux consignes de son supérieur mais à l'atteinte d'un résultat. Cela marque un affaiblissement du pouvoir hiérarchique. Au sens propre, hiérarchie signifie le pouvoir du sacré, de ce qui ne se conteste pas, un type de rapport où la réponse au "Pourquoi je dois faire comme ça ?" est "Parce que c'est moi le chef qui te le dit", point final, circulez ! On assiste aujourd'hui à une fragilisation de la hiérarchie, devenue plus dépendante de "ses" subordonnés et de leur implication, laquelle ne se commande pas. Aujourd'hui, **on traite trop souvent à part les "souffrances" des salariés, là où l'organisation est la grande malade qui les rend malades.** C'est souvent l'organisation qu'il faut commencer à soigner.

Là où l'organisation se concentrait sur la construction d'une forme jugée pertinente de coordination, elle est confrontée à la difficulté de la coopération là où "ça ne marche plus si les salariés n'y mettent pas du leur et se contentent de faire ce qu'on leur dit". Or on peut coordonner d'en haut,

Observatoire des Cadres et du management

Association Loi 1901 - 12, rue des Dunes 75019 Paris
Tél : 01 56 41 55 10 - contact@observatoiredescadres.fr
observatoiredescadres.fr



on peut coordonner à distance, on peut coordonner sans connaître ceux que l'on coordonne, mais on ne peut jamais de cette manière-là susciter l'implication. On peut être coordonné, on ne peut pas être coopéré ! Cela remet l'accent sur les relations de proximité, sur la réalité du travail et sa dimension collective, sur le rôle du cadre de proximité dans la construction d'un sens du travail, au niveau où il s'effectue. Des objectifs généraux, s'ils ne sont pas déclinés localement, ne suffisent pas à prendre des décisions très décentralisées.

Il s'agit bien là d'une exigence productive. On a d'un côté - on pourrait dire que c'est une bonne nouvelle- un travail plus humain parce que il fait appel à ce que l'humain seul peut faire, dépasser le calcul mécanique, faire des choix, prendre des décisions, affronter des risques,... On a aussi un travail plus coopératif. Et -mauvaise nouvelle- c'est vraiment plus dur ! C'est plus dur mais c'est quand même plus intéressant. Il n'y a pas là le signe d'un nouvel humanisme, pas plus que la vogue du management participatif ne traduisait une nouvelle forme de démocratie –il s'agissait plutôt du fait que la participation des salariés devenait le principal casse-tête du management ; mais il y a là la possibilité d'un travail plus intéressant, moins déshumanisant que les formes industrielles et bureaucratiques antérieures.

Manager les relations ? Surtout manager les confrontations

Évidemment, cela a été dit souvent, il s'agit d'écouter "ses" subordonnés, et aussi d'être capable de leur "lâcher la bride", de prendre le risque de leur lâcher la bride, de ne pas garder pour soi les tâches dès qu'elles sont difficiles mais de donner aux salariés la possibilité de se former en les réalisant. Le plus difficile est de faire exister un sens partagé du travail. On pouvait l'ignorer tant que la question paraissait résolue par l'échange contractuel entre acceptation de la subordination le fait de ne pas s'interroger sur le sens de ce que l'on fait– d'un côté, protection de l'emploi et partage de la valeur produite de l'autre. La question ressort là où l'entreprise ne peut plus assurer l'emploi sans que les salariés ne s'y impliquent –il y a d'ailleurs une proximité étymologique entre les termes employer et impliquer- ni même souvent connaître a priori la valeur produite. Le sens du travail réinterroge à la fois la place accordée à chacun à l'intérieur de l'entreprise et le parcours ouvert à chacun dans et hors l'entreprise, et donc la reconstruction de repères collectifs. Cela réinterroge la raison d'être de l'entreprise, sa "raison sociale" et l'étendue des responsabilités qu'elle doit porter. L'excellent ouvrage "*Penser l'entreprise*" d'Olivier Favereau et Roger Baudouin (Parole et Silence Éditions, 2015) analyse bien les méfaits d'une réduction de l'entreprise à la société d'actionnaires qui en est propriétaire, et leur corollaire : l'oubli de son intérêt social et de la communauté de travail qui la fait exister.

Dans le fond, **ce qui permet de réguler les conflits sur les finalités du travail et les manières de faire, conflits qui rongent les relations professionnelles et font éclater les organisations, c'est le débat sur les destinataires du travail et l'accord sur leurs attentes.** Le sens du travail ne lui est pas inhérent, il est toujours le fruit d'une évaluation externe par un destinataire : on ne se conduit et on ne se coordonne pas de la même manière selon que l'on a à faire à un usager ou client pressé peu soucieux de qualité ou à un usager ou client à forte exigence et prêt à y mettre le temps et les moyens. Le sens du travail en dépend, dans les deux acceptions du terme, celle d'orientation de son activité et celle d'émotion ressentie qui permet d'en être fier.

C'est donc la capacité à faire exister cette figure du client ou de l'utilisateur qui permet à chacun de sentir la valeur de sa contribution, de s'accorder avec l'autre et de se sentir socialement utile. Cela permet aussi de sortir les relations de travail d'un pur rapport de pouvoir en face à face où seuls comptent la mesure des degrés de domination, pour s'engager dans des relations de coopération moins unilatérales même si finalement elles se révèlent au quotidien plus conflictuelles, où chacun se retrouve situé à côté de l'autre, et pas seulement au-dessus ou en-dessous, face à un même enjeu, à

des difficultés pouvant être partagées, parce-que face à un même destinataire extérieur. Il faut du tiers externe pour réguler des relations internes qui sans cela ne peuvent être que destructrices.

Un contrat salarial superposant contrat de travail et contrat d'emploi

Le contrat salarial change de nature. Nous étions habitués à un contrat avec l'employeur qui se résumait au contrat de travail fixant le salaire et les conditions d'embauche. Il existait par ailleurs des contrats marchands de l'entreprise avec des clients qui lui permettait de vendre ses produits et valoriser le travail engagé, mais, sauf bien sûr pour les commerciaux, trouver ou garder le client était l'affaire de l'employeur. Le salarié devait vivre à l'abri du risque pris par l'employeur, le client restait en quelque sorte caché derrière l'employeur. L'importance du service rendu dans la compétition entre entreprises –et donc dans le maintien des emplois- change la donne. "L'orientation client" l'analyse interne des chaînes de valeur traduit le fait que la qualité de service, au-delà de celle du produit fourni, dépend autant de la conception du produit ou du service que de sa réalisation. **La compétence effective du salarié, au-delà de sa capacité reconnue par la qualification inscrite dans son contrat de travail, devient un élément de pérennité de son emploi. Le client n'est plus étranger au contrat salarial !** Que le salarié soit personnellement pour quelque chose dans la réussite de son entreprise, c'est évident quand on parle d'un garçon coiffeur ou du mécano du garage où l'on fait réparer sa voiture, mais ça l'est tout autant quand, comme l'a montré Jean-Paul Bouchet, on construit comme employé d'une SS2I des ponts algorithmiques pour une grande entreprise.

On peut ainsi constater une dissociation du contrat salarial entre contrat de travail et contrat d'emploi même si ce dernier reste implicite et que subsiste séparément les contrats marchands entre l'entreprise et les clients : le contrat de travail fixe les conditions d'embauche, le contrat d'emploi en assure la pérennité et marque le fait qu'**en s'impliquant dans l'entreprise, le salarié y acquiert des droits à des formes de reconnaissance et de progression.**

Et le syndicalisme dans tout ça ?

Aujourd'hui, nous syndicalistes avons cette responsabilité d'outiller le contrat d'emploi. Outiller le contrat d'emploi, c'est **défendre l'autonomie de chaque salarié au travail, en acceptant et explicitant les responsabilités qui y sont les siennes dans la réussite de "son" entreprise et a contrario en fixant celles de l'employeur** sur les moyens qu'il lui apporte, y compris d'information et de formation, et les limites qu'il doit respecter, en particulier en matière de discrimination et d'emprise du travail sur la vie privée. Ces modalités d'appui de l'organisation - outils, disponibilités, explicitation des objectifs, évaluations réciproques- essentielles pour le salarié restent trop souvent laissées aux discussions de vestiaire et de cafétéria et absentes des discussions de section. Il y a pourtant là un champ d'intervention syndicale qui renoue avec les racines du syndicalisme et sa volonté d'émancipation et de construction d'autonomie personnelle des salariés.

Toutes ces remarques et propositions tournent le dos à une psychologisation des rapports de travail trop souvent donnée en accompagnement de leur individualisation et conduisent à de nouvelles façons d'expliciter les compétences. Il s'agit de sortir d'une forme de définition des compétences établies comme injonctions partant d'en haut. J'ai trop souvent vu la compétence d'un cadre définie par sa "capacité à entraîner son équipe" sans interrogation sur les moyens qui lui étaient donnés pour ce faire et le conduisait à son tour à définir la compétence de ses équipiers par leur "capacité à être entraîné par leur chef" ; bien sûr c'était mieux formulé, il mettait "capacité à partager les valeurs de l'entreprise", mais ça voulait bien dire la même chose. Pour expliciter les compétences comme levier d'autonomie et de prise de responsabilité, Il vaut mieux repartir d'en bas, de ce qu'un salarié peut assumer et développer dans son activité et à quelles conditions. Il faut repartir de l'activité et des

Observatoire des Cadres et du management

Association Loi 1901 - 12, rue des Dunes 75019 Paris
Tél : 01 56 41 55 10 - contact@observatoiredescadres.fr
observatoiredescadres.fr



différentes dimensions d'action et de coopération qu'elle comporte : actions métier propres à la nature du bien produit ou du service rendu, conditions clients ou usagers tenant compte de leurs attentes particulières en matière de coût et délai, environnement collectif développant les coopérations avec des collègues, services supports ou partenaires externes. Chacune de ces dimensions du travail requiert des qualités propres dont l'acquisition et la mise en œuvre est un enjeu pour les individus comme pour les organisations. Il y a là un autre champ d'intervention syndicale appuyant les individus, responsabilisant les organisations et tournant le dos aux formes de sélection et de culpabilisation trop souvent rencontrées.

Enfin, ne laissons pas de côté la transformation des pratiques syndicales qui sont en cours et s'emparent de ces changements. Le syndicalisme a toujours construit sa force sur la valeur du travail qu'il défendait, métier et autonomie dans sa phase corporative, qualification et subordination dans sa phase industrielle. Quelque chose s'expérimente autour de compétences et implication, cherchant à concilier, dans un nouveau contexte compétitif, développement des individus et des organisations. Ce syndicalisme ne peut évidemment pas avoir le même rôle et le même rapport aux salariés que l'ancien. Mais cela, c'est l'affaire de Jean-Paul. »

Jean-Paul Bouchet remercie Yves d'avoir donné les éléments saillants et indiqué des perspectives sur cette transformation, y compris la transformation du syndicalisme et ne dira que quelques mots pour conclure.

« Après les deux accords nationaux interprofessionnels sur la qualité de vie au travail et sur la formation professionnelle, on avait dit qu'il y avait des rendez-vous particuliers entre les cadres, les managers de proximité et les salariés organisés. Ceux qui ont négocié ont créé des conditions de changement, à nous de nous en saisir mais on voit bien que c'est un peu compliqué. Aujourd'hui, il y a encore peu et même très peu d'expériences concrètes en la matière. On voit bien que le syndicalisme est un peu en difficulté toute de même pour aller jusqu'au bout. On voit bien ce que l'on peut faire en termes de création - quelqu'un disait comme agenceur des conditions - mais on voit bien aussi que si on veut réaliser cela concrètement, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. Tout cela conforte à mon avis les résultats du sondage que nous avons demandé récemment à la TNS Sofres et que nous avons médiatisés lors de la conférence de presse donnée avec Laurent Berger le secrétaire général de la confédération, pour valoriser notre manifeste des droits et garanties attachés à la fonction de manager. Une question posée à cet échantillon représentatif était « Qu'est-ce que vous, les managers, attendez des organisations syndicales ? » et la réponse était « Que vous soyez les bons négociateurs des règles permettant de bien faire notre travail. » Je crois que c'est une belle conclusion pour cette journée pendant laquelle nous avons souhaité remettre en perspective le travail formateur. »

