## Département de Gestion – Laboratoire de recherche en management LAREQUOI

Université de Versailles Saint Quentin

### Thèse de doctorat de gestion

# L'évolution de la Fonction Formation dans les grandes entreprises (1998-2009)

Le cas d'une entreprise industrielle

Roland Robeveille

Alain Roger – Professeur – Université de Lyon III – Rapporteur

Thierry Ardouin – Professeur – Université de Rouen – Rapporteur

Valérie Cohen-Scali – Professeur – Université de Rouen - examinateur

Christophe Assens – Maître de conférences – HDR – Université de Versailles – examinateur

Jean Marie Seca – Maître de conférences – HDR – Université de Versailles – Examinateur

Alain Kokosowski - Professeur - Université de Versailles - Directeur de Thèse

JANVIER 2010

### Table des matières

### INTRODUCTION 4

CHAPITRE 1- L'EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (FRH) 6
1.1 - La Fonction Ressources humaine (FRH) gestionnaire de paradoxes ?
Conclusion19
1.2 - GRH et FRH – Identifications des différentes logiques, modèles et cohérences21
1.3. – La FRH face aux changements – la recherche de productivité dont la sous-traitance, et l'externalisation
Conclusion51
1. 4. Quel modèle applicable à notre étude52
Conclusion
1. 5. – la FRH de l'entreprise Alpha son évolution dans le temps (1998/2008),60
Conclusion
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 72  CHAPITRE 2 – GESTION DES COMPETENCES ET FORMATION 73
2.1. – La gestion des compétences
Conclusion82
2.2. – La Fonction Formation face aux changements84
Conclusion90
2. 3. – La formation professionnelle sur la période 2003/200992
Conclusion
2.4 La Fonction Formation de l'entreprise Alpha, les éléments de son évolution102
2. 5 L'impact de l'accord de 1999 sur le DIF
Conclusion
La problématique

CHAPITRE 3 – ENQUETES QUALITATIVES ET ANALYSES SECONDAIRES	141
3.1 Rôle et positionnement du tertiaire	141
3.2 Les agences de rating, leur rôle et leur utilité	
3.3 – Les enquêtes concernant l'évolution de la fonction formation	148
Conclusion	152
3.4. — Première enquête qualitative - 2004/2006	
3. 5. – Deuxième enquête qualitative réalisée en 2006/2007	166
Analyse globale	183
3. 6 – La réorganisation de la Fonction Formation, l'exemple de l'entreprise Alpha  Conclusion	
3.7 Retour sur les hypothèses de départ	213
CONCLUSIONS GENERALES ET PROPOSITIONS 218	
Résumé	226
INDEX	227
Documentation — ouvrages de références et autres documents	228
ANNEXES	237

#### Introduction

Depuis les années 90, de nombreuses sources alimentent les débats sur les orientations, le contenu et le positionnement de la fonction ressources humaines : le partage du rôle de la FRH avec les managers pose la question de la légitimité et de la crédibilité de la FRH face au rôle des managers dans la gestion quotidienne (Dugué Mac Carthy, Desreumaux, Bournois, Besseyre, Godelier, Leclair, Morley...) Le débat est toujours d'actualité, il est directement lié aux évolutions structurelles et organisationnelles des entreprises et au milieu dans lequel elles évoluent. (M. Thevenet, Peretti). La FRH, dont la Fonction Formation fait partie, est toujours au cœur des débats. (Ulrich, Brabet, Louart, Galambaud, Peretti...).

L'objet de cette recherche vise à identifier l'impact sur les évolutions organisationnelles de la Fonction Formation de la loi sur la formation professionnelle de 2004, cumulée avec celle sur la GPEC de 2005 (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), dans un contexte de recherche constante de productivité par les entreprises et dans une dimension internationale.

La démarche, intègre les travaux des chercheurs, des analyses secondaires, des rapports d'enquête non publiés, et, une recherche empirique comprenant plusieurs enquêtes.

Notre réflexion s'appuie principalement sur les travaux des auteurs des théories du changement : Que ce soit ceux qui en observent les raisons ou en décrivent les processus : les approches systémiques, de la contingence ou des configurations, ou ceux qui fournissent des outils pour intervenir, tel que cela vient d'être précisé. L'interprétation des facteurs de changement sera menée sur deux axes :

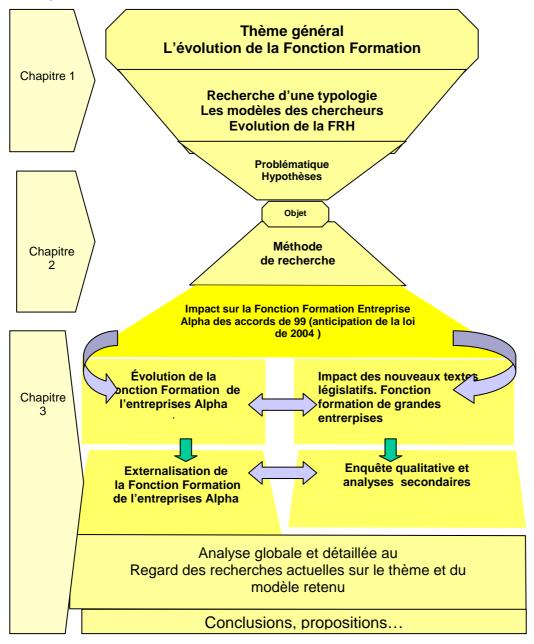
- celui de la FRH, au sein de ces organisations en la considérant tantôt comme une actrice et support des changements, tantôt comme objet, atteint et transformé par les mouvements structurels en cours.
- celui des organisations en rapport avec les impacts récents de la loi de 2004 (DIF), sur la formation professionnelle et les textes sur la GPEC. Nous traiterons en particulier de la réorganisation de la Fonction Formation de l'entreprise Alpha que nous pensons liée aux impacts du DIF.

L'entreprise Alpha a passé un accord d'entreprise en 1999, il visait à réduire le temps de travail et offrait en compensation des avancées sur la formation des salariés. L'entreprise Alpha a mis en œuvre en 1999, un projet d'organisation des temps de formation similaire à la loi de 2004. Les effets, de cet accord, se font ressentir depuis 2003. Ces effets sont en partie identifiés et analysés dans ce document. Cet accord a eu un impact sur le niveau d'accès à la formation en progression constante depuis 1999 et une augmentation durable de la formation pour tous les collaborateurs de l'entreprise. Il a eu également un impact sur la gestion administrative, les systèmes d'information, les processus et les coûts.

Cette analyse permet de penser que d'autres entreprises vont se diriger dans le futur vers une réorganisation de leur Fonction Formation plusieurs années après avoir mis en œuvre la loi de 2004.

Cette recherche comprend 3 chapitres. Le premier détaille l'évolution de la fonction ressources humaines depuis 15 ans à travers les travaux de chercheurs, il permet

d'identifier les différentes logiques, modèles et cohérences et détermine le modèle applicable à cette recherche. Le second, comprend deux axes principaux : le premier est centré sur la gestion des compétences et le lien avec la fonction formation et le second est l'analyse empirique de la fonction formation de l'entreprise Alpha et l'impact de l'accord de 1999 sur le DIF et les organisations, il se termine par la formulation de la problématique et la méthode de recherche. Le troisième chapitre est centré sur les enquêtes et analyses secondaires et le retour sur les hypothèses de départ. Schéma1



## Chapitre 1- L'évolution de la Fonction Ressources Humaines (FRH)

## 1.1 - La Fonction Ressources humaine (FRH) gestionnaire de paradoxes ?

Dans ce chapitre, nous replacerons la FRH dans son contexte et dans son histoire, nous essaierons d'intégrer une série de faits marquants qui impactent la Gestion des Ressources humaines (GRH). (L'économie locale V.S. la mondialisation, le choc démographique, la concurrence et la recherche de productivité, les nouvelles technologies...)

#### 1. Un environnement fluctuant, instable, complexe.

Nous considérons que les activités économiques en général évoluent dans un environnement complexe qui change de plus en plus vite ; la FRH doit s'adapter à ces changements. L'espace de la FRH est maintenant mondial et les activités de services remplacent peu à peu les activités industrielles dans les pays d'Europe du Nord. La Société connaît actuellement un mouvement profond de désindustrialisation. En France, on comptait 6.5 millions de personnes dans l'industrie dans les années 1970, ils n'étaient plus que 3 millions en 2003 et 2,5 millions en 2006. L'industrie emploie de moins en moins de personnes, les emplois traditionnels sont dépassés par les emplois de services qui deviennent le cœur du développement.

Nous constatons que cinq faits marquants ont un impact sur la GRH actuellement :

- La capacité d'innover et de se transformer, dans une dimension internationale, dominante de fonctionnement des grandes entreprises face à une concurrence des nouvelles puissances économiques (chine...).
- Le double choc de la démographie en Europe occidentale impacte fortement la GRH (Gestion des Ressources Humaines) et nécessite de la part de la FRH une nouvelle approche de la gestion des carrières, la gestion de la quantité de mains d'œuvre fait place maintenant à la gestion de la ressource plus rare.
- Le déploiement rapide des systèmes d'information pour gérer les flux d'information nécessite que la FRH repense ses compétences.
- La réduction permanente des coûts et la recherche, de productivité comme objectifs fondamentaux, ont des conséquences sur la FRH.
- Les salariés mieux informés de leurs droits et des syndicats en perte de vitesse nécessitent un contrôle plus rigoureux du paysage social et donc une FRH toujours plus experte dans ses métiers face à une juridiciarisation des relations sociales.

#### 2. Des réponses organisationnelles

Dans cet esprit, les entreprises ont répondu par des changements d'organisation du travail. (H. Mintzberg 1982, A. Desreumaux 2005, Crozier 1994, 2000, Ruano 2001...)

Ces changements pourraient, au cours du temps, apparaître comme contradictoires (Taylorisme et management participatif par exemple), moins cependant si l'on tient compte de l'évolution des idées au fil du développement de la réflexion et de l'adaptation au contexte qui se complexifie. La FRH a vu son environnement changer, a-t' elle suivi ces évolutions en faisant changer son organisation et ses compétences ?

Dans le discours sur la FRH, le partage avec les managers occupe une place importante. La FRH depuis les années 40 était seule détentrice de la GRH, la direction administrative puis direction de et du personnel et fonction personnel. Au sein des directions administratives, émergent peu à peu des spécialistes de l'administration du personnel. Ces spécialistes prennent en charge les tâches routinières, paie, administration, embauches, discipline avec la complexification des règlements, relations avec les représentants du personnel.

Les transformations organisationnelles auxquelles doivent faire face les entreprises ne sont pas nouvelles, puisque le changement semble être une constante dans la vie de l'entreprise.

À partir de 1965,<sup>1</sup> un retournement se produit, D. Mac Carthy, DRH de la Snecma constate l'apparition d'une dualité de commandement entre la FRH et la ligne hiérarchique. Il plaide pour le rétablissement de l'unité de commandement au profit de la ligne managériale et pour un partage des responsabilités.

À cette époque, un débat est lancé, il perdure depuis avec des hauts et des bas, centralisation et décentralisation en sont les enfants. En fait, l'enjeu du partage est celui du contrôle des décisions. Des RRH (Responsables Ressources Humaines) locaux sont rattachés aux managers de sites décentralisés, en fait ce sont ces RRH qui incarnent le mieux aux yeux des managers la FRH. « Si le management se structure parfois ailleurs, dans sa pratique, il est une affaire de proximité »<sup>2</sup>

La résistance de la FRH a été forte, mais à quelques exceptions près, il y a eu remise en cause de son rôle dans les années 70, par le transfert vers les managers d'une partie de l'activité RH (Ressources humaines). De 1975 à 1985, la priorité était donnée à la gestion quantitative des emplois, sur la gestion des compétences. La période suivante, (1986 à 1990) est caractérisée elle, par un marché de l'emploi plus favorable et l'intégration de la logique de compétences. Ceci se traduisant par le lancement de démarches de GPC (Gestion Prévisionnelle des Compétences) dans quelques entreprises. La FRH n'a pas pris ce virage, nous verrons plus loin les raisons que nous invoquons pour expliquer ce raté.

Lors du retournement de tendance des années 90, nous constatons que la notion de partage est elle-même remise en cause par une décentralisation de la FRH vers une FRH de proximité. Mais également une accélération du transfert vers les managers.

Le schéma suivant que nous avons créé permet de voir la courbe de l'évolution du rôle et du nom de la FRH entre 1940 et les années 2010. La Direction du personnel est devenue progressivement une fonction ressource humaine avec des phases de remises en question de son rôle et de son positionnement (1965...) jusqu'au partage avec le management (1990) de ses activités et des choix d'organisation à effectuer

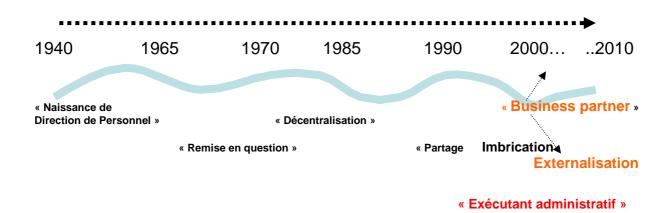
7

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> D.Dugué Mac Carthy « la fonction personnel, Direction de personnel » - ANDCP, N° 95 – janvier 66

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> M. Thevenet, Management ; une affaire de proximité, éditions d'organisation, 2003 et Tous DRH de JM. Peretti - 2003

maintenant (de business partner à exécutant administratif) voire même jusqu'à l'externalisation de tout ou partie de son activité.

#### schéma 2



Selon une étude du Département GRH Nottingham university GB - 34 % des DRH en Europe siègent au Comité de Direction (contre 50 % en 1990). La tendance semble donc se confirmer que la FRH perd du terrain au niveau de sa représentation comme partenaire stratégique.

#### 3. Des chercheurs proposent de nouveaux modèles aux managers.

Si les opérationnels ont tenté d'adapter leur organisation au fur et à mesure des demandes de leurs directions, l'attention de nombreux chercheurs a été attirée, par ces changements tout au long de ces dernières décennies. Louart (1995, 1996, 1999), Desreumaux (1992, 1995, 1996), ou Cornet (1995, 1996), et plus récemment Godelier (1998), Pluchart (1998), Morley (2000), Ulrich, Autissier et Wacheux (2000), Soyer (2003) Bournois et Leclair (2004). Chacun prenant en compte des caractéristiques différentes pour l'appréhender.

Dans les nouveaux rôles qui sont assignés à la FRH, Peretti (1995), Guérin et Sire (1999), Guérin et Wils (1992), Fombonne, Godelier (1998, (Peyrolle et Biolley (1997) ont précisé les missions et le fonctionnement des structures de GRH.

Ce qui parait nouveau est lié au contexte fortement volatile de l'économie, qui est arrivée à une approche court-termiste des activités RH au détriment du long terme, selon P. Louart³, « la GRH a du abandonner... sa prétention à construire un ordre social pour se réfugier dans la simple gestion à court terme... » Cette évolution de la GRH est confirmée par Rousseau, qui affirme qu'elle est : ⁴marquée « par la domination du court terme sur le long terme ». Mais cette vision globale cache des situations différentes. Nous avons une situation parfaitement hétérogène, selon la taille et la typologie des entreprises ; PME, groupes franco-français ; internationaux ou filiales de groupes étrangers. Les pratiques sont différenciées par le contexte de l'entreprise, le statut, la taille, l'histoire, la situation économique. La gestion du court

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Louart - 1993

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Rousseau - 1993

terme se fait systématiquement dans les grands groupes en lien avec une stratégie affichée sur le long terme. La stratégie affichée l'est souvent en réponse aux questions des actionnaires ou du marché boursier. Parmi les actions centrées sur le court terme, l'appel à sous-traitance est de plus en plus souvent mis en place.

Si l'on examine les 3 modèles classiques concernant les liens entre stratégies et RH recensés par Vigon (1999), on peut remarquer qu'un seul intègre une dimension temporelle, celui du cycle de vie proposé par Miller (1985) qui postule « que les problèmes d'adaptation de l'entreprise à son environnement sont souvent liés aux étapes du cycle de vie qu'elle doit traverser »

En rapprochant cette analyse de celle de Besseyre des Horts (NB. Plus loin analyse des typologies de la FRH avec comparatif d'autres chercheurs sur le même thème) qui propose un modèle décrivant les pratiques de GRH suivant le type de stratégie de l'entreprise concernée. Les deux autres modèles se centrent sur la place des RH dans la stratégie, mais n'analysent pas suffisamment la place de cette évolution entre les deux systèmes.

- Le premier fondé sur les travaux de Porter ; l'avantage concurrentiel appliqué aux RH. Il reconnaît leur importance dans l'obtention d'avantages compétitifs, mais ne débouche pas sur la préconisation de stratégies long terme.
- Le second s'intéresse à l'interaction entre stratégie et structure également centrée sur une application sur le court terme.

Deux courants sont également apparus dans les années 80, le management stratégique des RH et la planification stratégique des RH. Le premier centré sur la problématique suivante « *développer la flexibilité interne des organisations, répondre à leur besoin d'innovation continue* » <sup>5</sup> Dans un avenir de plus en plus incertain, c'est la réactivité qui est souvent privilégiée par les entreprises, correspondant à une flexibilisation de la main d'œuvre avec notamment la distinction selon Atkinson, entre cœur et périphérie pour les RH et donc le recours accru à une main d'œuvre dite externe. La FRH doit donc composer avec les managers, sur l'équilibre entre une GRH fondée sur la gestion des compétences à moyen et long terme et la gestion de l'immédiat, la productivité et la réactivité exigée les marchés.

Nous voyons bien que, les raisons en faveur d'un partage de la fonction avec les managers ne manquent pas. Il existe globalement deux stratégies : « *défensives ou offensives* »<sup>6</sup>

Selon E&P (Entreprise et Personnel), « au travers des stratégies défensives, les DRH (Directeurs de Ressources Humaines) cherchent à s'adapter à des contraintes, des contextes, évolutions qui s'imposent à elles » - allègement des coûts par exemple et donc le transfert d'activité vers la ligne managériale est une solution. D'autre part, « les salariés rendus acteurs incités à se prendre en charge se mettent organiser eux-mêmes leur mobilité ». Mais aussi, les « Responsables hiérarchiques leurs construisent eux-mêmes outils de repérages compétences...jugeant la DRH impuissante à leur apporter une aide pertinente... »

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Vignon 1999

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Entreprise et Personnel – D. Gonzalez – oct 2003

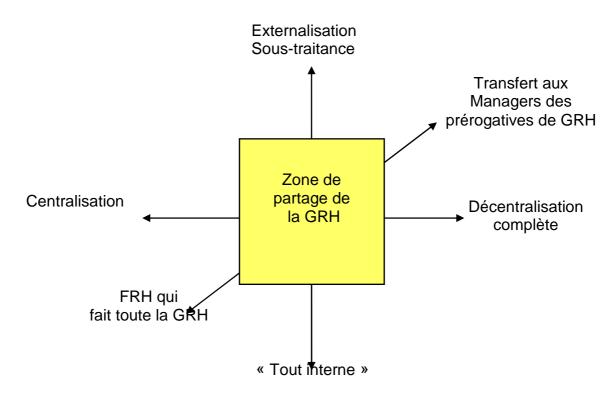
Ces phénomènes s'inscrivent en outre dans un contexte de réduction drastique des coûts; source d'allégement de la FRH. Dans le tableau suivant, nous avons illustré cette démarche de transfert d'une partie des activités RH vers les managers qui peuvent ainsi apparaître comme une solution aux problèmes de ressources et non plus comme une finalité en soi. (L'utilisation massive, des systèmes d'information dans la GRH, est vecteur du partage avec la ligne managériale de la GRH.

Le schéma (synthèse de plusieurs schémas) suivant, présente les différentes hypothèses auxquelles sont confrontées les FRH des entreprises ;

- une zone de partage avec les managers ou bien au contraire garder toutes leurs activités traditionnelles,
- centralisation ou décentralisation de ces activités vers les managers ou RH locaux,
- tout faire en interne ou externalisation de tout ou partie des activités (à commencer par la paye par exemple).

Autant de choix qui ne sont pas liés seulement à la volonté de la FRH d'être un business partner ou un gestionnaire de processus, mais étroitement liés à la réduction des coûts de la FRH.

Schéma 3



La FRH doit au quotidien gérer de plus en plus de paradoxes, qui génèrent une complexité croissante de la fonction, parmi les missions qui lui sont demandées ou qu'elle s'attribue, nous pouvons noter qu'elle doit :

 Renforcer la cohérence des systèmes au sein desquels elle exerce sa fonction et renforcer le rôle RH des managers.

- Responsabiliser sur la réglementation, être le gardien du respect des lois et chargée du développement des compétences par la formation.
- Garder l'équité et l'égalité des traitements
- Créer les conditions de l'engagement des salariés et contribuer à la performance.
- Anticiper les problèmes et besoins futurs et gérer le court terme.
- Travailler sur le moyen et long terme et gérer la flexibilité en assurant la pérennité des emplois tout en utilisant les ressources temporaires. Le tout avec le besoin en compétences et leur développement.
- Développer la motivation des équipes, dans un cadre d'exigence professionnelle croissante avec des dispositifs d'évaluation et de rémunération moins valorisants...

Dernier paradoxe, formulé par E. Godelier, « plus une FRH intègre ses pratiques dans celle du management, plus elle est efficace, mais moins elle est visible et reconnue au sein de l'organisation... Plus elle préserve une identité spécifique, plus elle est repérable et reconnue, mais moins elle est efficace ». Ce paradoxe pourrait servir de base aux débats actuels sur la FRH, quelle est la finalité de la FRH, accompagner le management et être peu visible en elle-même ou alors chercher à acquérir une place de stratège par exemple et s'obliger à un devoir d'efficacité reconnu ?

Au final, le partage devrait avoir comme but, si nous gardons cette terminologie, de renforcer la cohérence des systèmes et non pas de renforcer le rôle des managers, ni réduire celui de la FRH « C'est la somme des déséquilibres qui crée l'équilibre » (G. Bateson 1990). Mais la FRH a-t'elle les moyens de ses ambitions ? F. Bournois, répond à sa manière à cette question, il considère que les DRH n'ont pas pris une dimension stratégique<sup>7</sup>, pour lui, « les DRH sont sensé coller au business... mais dans la pratique, sauf pour les groupes internationalisés soumis à ces impératifs... les DRH consacrent toujours une partie de leur temps à des activités d'expertise et restent centrés sur la négociation sociale... leur rôle stratégique est très en deçà de ce qui est proclamé... ». Ce point de vue est confirmé par JM.Peretti, qui affirme que : «Les DRH doivent prouver qu'elles créent de la valeur » Créer de la valeur pour qui ? Les actionnaires et/ou les salariés ? Il s'avère que selon le niveau de légitimité de la FRH, son pouvoir d'influence peut varier, sa responsabilité est engagée, de toute façon.

A propos de la responsabilité de la FRH, une enquête nationale par voie postale a été réalisée à l'aide d'un questionnaire auprès de 4500 responsables de la FRH (DRH, principalement membres de l'ANDCP)<sup>9</sup>. 444 questionnaires retournés ont été traités. Cette enquête nationale de décembre 2004; a été complétée en région par une centaine d'entretiens avec des dirigeants et des responsables opérationnels (10 entretiens réalisés par chacune des Compagnies Consulaires partenaires).

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> F.Brournois – liaisons sociales avril 2004-06-23

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Personnel – N° 432 – septembre 2002

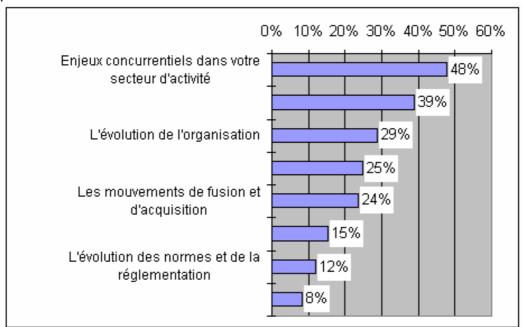
<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Enquête menée par les CCI et l'ANDCP sur le rôle et l'évolution de la FRH dans les entreprises 2004

- Identifier les facteurs d'évolution des métiers et compétences de la fonction ressources humaines (directions des ressources humaines, services du personnel et personnel d'encadrement) ;
- Établir des pronostics d'évolution : des missions, des métiers et de l'organisation des directions des ressources humaines, du fonctionnement des entreprises, de la relation entreprises/ salariés ;
- Dégager des orientations d'actions de formation initiale et continue, de gestion des ressources humaines, de développement de compétences des encadrant ;
- Créer une double dynamique de coopération interinstitutionnelle et de valorisation de l'information produite (la démarche du programme favorise la prise en compte des résultats. Cette enquête, permet de faire les constats suivants : Les facteurs d'évolutions de la fonction personnel.

Les tableaux, montrent à travers les résultats d'enquêtes (Cegos...) que la FRH n'est pas et ne sera plus stabilisée, mais qu'elle devra s'adapter aux évolutions de son environnement.

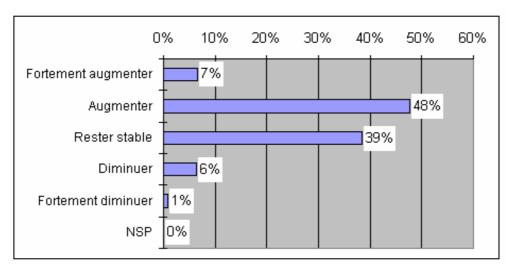
Les trois tableaux suivants sont expliqués démontrent la position de la FRH dans le futur telle que la voit les responsables RH.

Tableau 4, quels sont les deux facteurs qui influenceront le plus la fonction personnel?



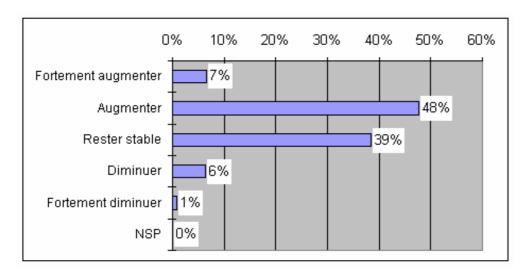
La concurrence des enjeux est vécue comme la première cause d'évolution de la FRH, le changement d'organisation comme la seconde, il est à noter qu'en 2003 (date de cette étude) l'évolution de la règlementation ne concerne que 12% des causes de changements de la FRH.

Tableau 1, la contribution de la fonction personnel à la réussite de votre établissement va ?



Toujours selon la FRH, la contribution de la fonction personnel va augmenter voire rester stable.

Tableau 2, le poids du responsable de la fonction personnel va ?



Cette analyse se retrouve dans le poids du responsable RH, en augmentation ou stable selon les responsables RH.

 A travers ces tableaux, nous constatons, que selon les responsables RH interrogés, le positionnement de la fonction personnel se renforce au sein de l'entreprise mais doit changer.

Pour plus de 50 % des personnes interrogées, la position de la fonction personnel va se renforcer. Elle devrait davantage contribuer à la réussite de l'entreprise (54 % contre 7 % moins contribuer). Les activités de la fonction personnel sont globalement en développement. Le poids du responsable de la fonction personnel devrait augmenter (53 % contre 4 % diminuer). 58 % des répondants estiment que le poids de la performance sociale dans la performance globale de l'entreprise va s'accroître. La fonction personnel est concernée au premier chef par les facteurs qui touchent l'ensemble de la fonction : le marché et la concurrence. La fonction personnel est donc en première ligne, comme les fonctions opérationnelles de la production ou du commercial.

Vient ensuite l'évolution de l'organisation. L'importance des mutations en cours dans les entreprises touche de façon globale la manière de travailler : évolution du management, de l'organisation du travail, des circuits de l'information, gestion transversale des projets. Le fait de trouver ces trois facteurs, avant les exigences de productivité, met en évidence un positionnement d'une fonction personnel qui n'est plus là que pour gérer les crises, mais au contraire pour permettre à l'entreprise de faire face à ses challenges commerciaux.

Dans le même sens, l'évolution de l'organisation et du management n'est pas non plus induite uniquement par des changements technologiques ou réglementaires, mais bien par la nécessité d'être plus réactif, plus "anticipatrice", plus proche de la demande de la clientèle, meilleure que les concurrents. Les deux principaux facteurs internes cités corroborent cette analyse :

L'organisation des temps de travail (conditionnée par la nouvelle législation) et l'évolution du management correspondent bien à une mutation profonde des entreprises, que l'on pourrait qualifier de "mutation organisationnelle".

La mission prioritaire demeure la gestion des ressources humaines, mais d'une façon plus relationnelle, plus ouverte, plus active dans l'accompagnement de la " mutation organisationnelle" des entreprises.

#### Mais avec un partage plus important des activités de GRH

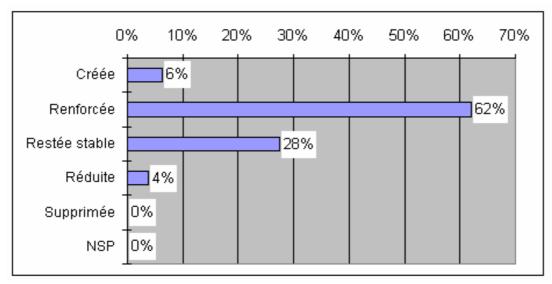
Plus qu'une décentralisation de la fonction personnel, apparaît une volonté de partager les activités entre la direction ou les services ressources humaines et les encadrant, partage qui reste à préciser. La recherche d'une répartition des rôles efficace fait partie intégrante de la mutation en cours.

Comme nous le soulignions déjà au niveau des facteurs d'évolution, la fonction personnel doit pouvoir jouer un rôle actif dans la mutation des entreprises : nous sommes loin de la gestion comptable des effectifs. Pour cela, la décentralisation de la fonction personnel entre le service ressources humaines et les encadrant va encore s'accroître. En effet, près de 60% des répondants voient la fonction se décentraliser vers les établissements. Les activités qui seraient les plus partagées avec les encadrant sont celles qui correspondent aux enjeux les plus forts et aux missions identifiées comme les plus prioritaires : l'organisation, la communication interne, l'organisation du travail et l'évaluation individuelle. Les activités les moins déléguées aux encadrant sont en revanche les mêmes que celles qui devraient être le plus externalisables parce que non stratégiques : la paie, les prestations sociales et le juridique. »

#### La FRH doit aussi évoluer.

Les tableaux suivants, décrivent ce que pourrait être l'évolution des activités de la FRH selon des responsables RH interrogés.

Tableau 3, L'activité de gestion prévisionnelle de la formation va-t-elle être?



Dans la même logique les responsables RH voient l'activité de la formation renforcée (l'étude date de 2003).

L'implication des encadrant devrait globalement augmenter, le recours à des services externes a tendance à se généraliser pour toutes les activités non stratégiques, à des fins de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité : la paie (46 % des répondants), la gestion des prestations et œuvres sociales (40 %), le conseil juridique (36 %) et le recrutement (22 %).

• L'évolution des compétences, doit être accompagnée par la FRH.

Des besoins en compétences assez polyvalentes sont ressentis tant pour les responsables des ressources humaines que pour les encadrant.

Les chantiers qui requièrent de nouvelles compétences sont pour 68 % des répondants : l'aménagement des temps de travail.

Avec 43 % des réponses viennent ensuite les nouvelles technologies de l'information et de la communication, même si elles ne sont pas le facteur déterminant d'évolution. L'acquisition des compétences se fera pour l'essentiel par la formation. En effet, 79 % des répondants pensent recourir à la formation pour l'acquisition des compétences contre seulement 14 % qui pensent recruter. Ce n'est pas étonnant si on limite le raisonnement aux personnels de la direction ou du service ressources humaines dont les effectifs ne doivent pas augmenter.

Le thème de la gestion des compétences est cité par 60 % des répondants, autant pour permettre la reconnaissance individuelle des compétences que pour une gestion globale des compétences (GPEC). L'évaluation des personnes est mentionnée comme un thème de formation à part entière par 43% des répondants.

L'organisation et le management de la relation entreprise - salariés sont également fortement cités, chacun par 45 % des responsables ressources humaines. La communication s'en rapproche fortement avec 39 % des répondants. La formation à l'informatique et à la bureautique est encore bien présente (38 % des répondants) : l'informatisation n'est pas encore achevée. Les thèmes de formation sont donc assez variés, en cohérence avec les enjeux et chantiers de la fonction personnel.

L'acteur appelé à jouer un plus grand rôle dans le management des ressources humaines, l'encadrant, doit lui aussi être formé.

Le thème cité en premier est la formation au management (79 % des répondants) c'est-à-dire à l'encadrement, et à la gestion des équipes.

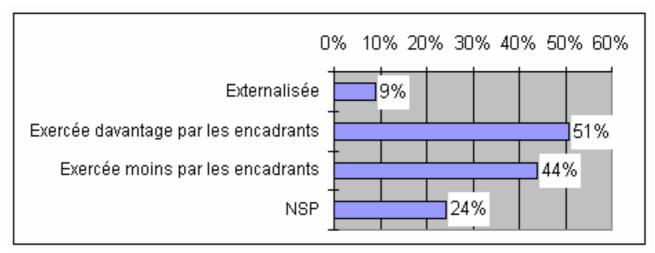
Pour cela, il faut également être capable d'évaluer les personnes (70% des répondants).

• Le DRH, accompagnateur du changement dans l'entreprise.

La mutation organisationnelle généralisée des entreprises amène la FRH à évoluer tant dans son organisation que dans ses missions.

La finalité pour le responsable des ressources humaines ne peut plus seulement être le fait d'être reconnu par la direction générale ou de faire reconnaître le facteur humain comme un élément stratégique, il doit être l'accompagnateur du changement.

Tableau 4. L'administration du personnel va-t-elle être ?



Où l'on voit les contradictions de la FRH, puisque la tendance est effectivement à une prise de responsabilité de plus en plus grande du management dans la GRH. Alors qu'il y a encore 44% des réponses qui attribuent un accroissement du rôle de la FRH.

#### 4. Changer l'organisation pour faire changer les métiers

Nous constatons que la différentiation s'obtient désormais essentiellement par la capacité d'innover dans le produit, la technique et le rapport au client ; mais pour la susciter, il faut une autre gestion des ressources humaines.

Le service client devenant central, il faut privilégier une meilleure compréhension de ses capacités à intégrer tous les aspects de ce changement pour développer la flexibilité des hommes. L'investissement immatériel devient déterminant pour accroître la capacité d'innover, de développer de nouveaux services et d'accroître la qualité. Dans cette logique, le concept de développement des ressources humaines devrait déterminer la réussite des nouvelles formes d'organisation à l'intérieur de l'entreprise, entre les entreprises et les clients et dans les réseaux interentreprises

Selon une étude de B. Brunhes <sup>10</sup> « Les sièges sociaux se dégonflent…La nomadisation des salariés devrait s'accroître… et restent généralement au siège, l'élaboration et la négociation de la politique sociale, alors que la GRH concrète – recrutement, gestion des carrières, évaluation, se mène au plus près du terrain »

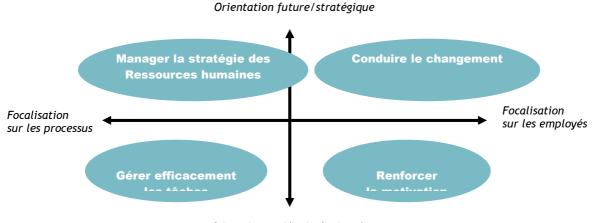
.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Lettre du groupe B.Brunhes N°30 de mai 1996

La constitution et l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises résident non plus dans les choix de positionnement face à l'environnement, mais dans l'exploitation des ressources internes. Leurs relations avec la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sont considérées comme patentes. Au titre de ces ressources figurent en première ligne les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter pour en faire des compétences stratégiques ; mais aussi à les produire, diffuser et incarner dans des normes, des procédures et des comportements, au terme d'apprentissages individuels et collectifs auxquels contribue la gestion des compétences. Selon Tarondeau (1998, p. 17) « depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents » La FRH a un nouveau rôle à jouer.

Le schéma suivant repris des travaux de D. Ulrich, <sup>11</sup> décrit comment la GRH peut devenir un levier majeur de compétitivité. Il lui assigne 4 grands rôles : « *Partenaires stratégiques, agent de changement, champions des employés, expert administratif* ». Dans chacun de ces rôles, la FRH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs, les clients de l'entreprise. Pour ce faire, la FRH doit se placer dans une dynamique d'amélioration continue, se considérer en chantier de façon permanente... « La fonction RH ne doit pas limiter son action à la gestion quotidienne des tâches administratives et à la motivation des employés. Elle a également deux grandes missions stratégiques à remplir: conduire le changement et mettre en œuvre la stratégie » D. Ulrich

Schéma 6. L'évolution des enjeux (réponses / stratégie): Les quatre missions de la fonction RH selon Dave Ulrich



Orientation quotidien/opérationnel Source : Dave Ulrich, Human Resource Champions - HBS Press- 1996

Dans ce schéma, nous avons voulu synthétiser la réflexion de D.Ulrich sur l'évolution des enjeux et, des réponses que peut apporter la FRH aux changements qui interviennent dans les entreprises. La FRH est confrontée en permanence à quatre missions qui ne peuvent êtres dissociées :

Accompagner les orientations futures et la stratégie de l'entreprise,

\_

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Ulrich Dave. Human Resource, Boston, Harvard Business Scholl Press, 1997

- déterminer et mettre en œuvre des processus solides, avec un axe « manager la stratégie des RH et gérer les tâches quotidiennes »
- Comprendre et anticiper les besoins des salariés, « conduire le changement »
- Gérer au quotidien les aspects sociaux, techniques et humains, « renforcer la motivation et gérer les tâches)

Les managers sont souvent trop centrés sur l'immédiat, la FRH devrait si elle assumait ces contradictions pouvoir proposer une politique plus interventionniste sur le moyen et le long terme. B. Galambaud <sup>12</sup> explique « à quelles conditions la GRH peut prétendre au titre de Gestionnaire » et invite les RRH à cesser d'être modestes...

Pour JM. Peretti <sup>13</sup> « Les DRH doivent prouver qu'elles créent de la valeur ». Il explique, « Une fonction RH doit être imbriquée aux fonctions opérationnelles ».

Il n'est pas contradictoire que la FRH soit un soutien fort des opérationnels, selon le secrétaire général de l'entreprise Alpha « notre objectif est de permettre aux opérationnels de jouer pleinement leur rôle de manager des ressources humaines » 14 pour cela la FRH doit avoir une définition claire de ses différentes missions.

Les missions de la FRH, celles que la Direction Générale lui attribue, celles qu'elle se donne et celles dont elle voudrait se créditer.

Le recrutement, la gestion des contrats de travail, la politique de rémunération et la maîtrise de la masse salariale, les négociations collectives et le dialogue social, la gestion de l'emploi et des compétences, la formation, la communication interne et la culture d'entreprise, telles sont les grandes missions de la gestion des ressources humaines.

C'est là tout l'enjeu de la gestion des ressources humaines : veiller à l'adéquation constante du portefeuille de compétences dont doit disposer l'entreprise face à ses besoins et à son organisation. Accompagner l'élévation de la qualité de service attendue par les clients, créer la motivation des salariés en les faisant adhérer aux valeurs et objectifs de l'entreprise. À la croisée des orientations organisationnelles, de la gestion des emplois et des compétences, mais aussi des attentes des salariés et de la direction générale, les collaborateurs ressources humaines œuvrent à optimiser la compétitivité de leur entreprise.

À son tour le tertiaire fait sa révolution sur fond de fusions et de restructurations, les équipes FRH interviennent alors dans la recherche d'une optimisation des organisations. Progressivement, une approche par les compétences se substitue à la logique traditionnelle des métiers. Par ailleurs, le caractère « durable » du développement des entreprises passe également par celui de ses salariés. Dans cette logique de gestion à long terme des compétences (qui ne s'inscrit plus dans une vision immédiate d'acquisition de savoirs), les collaborateurs RH en charge de la formation auront à intégrer cette notion récurrente et permanente du maintien de l'employabilité de chaque salarié. Mais pour y parvenir, la prise en compte de la motivation des salariés est un facteur primordial, garant de la meilleure qualité de service possible. Il s'agira donc pour eux d'effectuer un travail de veille et de

18

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> B. Galambaud – Si la GRH était de la gestion – éditions Liasons

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> JM.Peretti – Personnel N°432 – Sept. 2002

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> M. de Virville – Personnel N° 405, décembre 1999

prospective, afin d'anticiper les évolutions qui surviendront dans les métiers et les attentes de leurs clients internes.

#### Conclusion.

De plus en plus personnifiées par leur directeur, les ressources humaines se repositionnent par un étirement :

- vers l'amont, en intervenant au sein des comités exécutifs, pour conseiller sur les organisations possibles (en fonction du portefeuille de compétence dont dispose l'entreprise);
- et sur l'aval, en accompagnant les opérationnels, dans un rôle accru de conseil et d'assistance.

En parallèle, il leur est demandé de justifier leur valeur ajoutée dans la logique comptable de gestion de l'entreprise. Face à ces nouveaux enjeux, l'organisation des FRH évolue :

- en automatisant des tâches à faible plus-value, grâce aux TIC ;
- en externalisant certaines activités (paie et formation principalement);

En transférant une partie de sa gestion administrative vers les unités opérationnelles ou Services RH décentralisés Face aux bouleversements présents et à venir, le rôle des FRH pourrait se renforcer, la fonction s'élargissant à une dimension éminemment stratégique, c'est surtout le souhait des DRH. Les grands débats qui ont agité les entreprises et la FRH - management premier gestionnaire du personnel, et FRH - Gestion du ou de personnel ne sont pas oubliés ni terminés. Les FRH ont dû, par un étirement de leurs champs d'action, passer de l'Administration au service. C'est donc désormais dans cette logique de prestation de services auprès des opérationnels que s'opère une hausse du niveau de professionnalisme. Comme pour d'autres métiers, la conséquence la plus immédiate est de les amener progressivement à devoir maîtriser une double compétence.

Mais au-delà, la connaissance du secteur d'activité, de l'entreprise, des organisations et processus internes, des métiers. La FRH, devient de plus en plus une compétence transversale incontournable. En effet, dans une approche davantage marketing de la fonction, qui part dorénavant des besoins et attentes des salariés, la conscience des enjeux liés à leur activité est indispensable pour être en mesure de leur apporter des réponses efficientes, elle impose aussi de posséder une vision dynamique et prospective des métiers et des compétences. La pénurie de main-d'œuvre, conséquence des départs massifs liés au choc démographique, va irrémédiablement générer des tensions sur le marché de l'emploi. L'importance, d'une gestion qualitative, et anticipatrice des ressources humaines, ne pourra donc aller que dans un sens croissant, ne serait-ce que pour attirer des jeunes, et fidéliser le personnel.

Enfin, dans un contexte de réduction des dépenses (liées à la concurrence internationale) d'externalisation de pans entiers d'activités, d'off shoring, la FRH est doublement au cœur de la tourmente, en tant qu'applicateur de la politique de réduction du personnel et en tant que cible de réduction des coûts non indispensables à la poursuite de l'activité des entreprises.

La réflexion des chercheurs les conduit à proposer un modèle qui puisse répondre aux préoccupations des opérationnels en définissant des théories en lien avec les champs de recherche, dans la section suivante nous présenterons quelques modèles de chercheurs.

## 1.2 - GRH et FRH – Identifications des différentes logiques, modèles et cohérences

Dans cette section, nous tenterons de définir quel type de modèle nous pourrions appliquer à notre recherche. Nous identifierons quel type de FRH peut intervenir en se projetant dans le futur, la Fonction Formation; - partie intégrante, de la FRH, n'est pas détaillée en elle-même, car systématiquement incluse par les chercheurs et les opérationnels dans le vocable FRH.

Quelques précautions sont nécessaires dans la lecture. Les choix de modèles et des chercheurs, nous ont semblé a posteriori arbitraires, car si « *choisir c'est renoncer* »<sup>15</sup> L'arbitraire de ces choix repose en grande partie sur notre expérience professionnelle et peut-être de nos déterminismes socioculturels.

Des liens étroits existent entre GRH, organisation du travail et typologie des marchés dans lesquelles opèrent les entreprises. La taille de l'entreprise, son secteur d'activité, la dimension locale ou internationale de sa situation, sa structure organisationnelle ou encore son mode de gouvernance, les croyances et postures des dirigeants, sont autant d'éléments qui guident la détermination d'un modèle vers un certain type de GRH et donc impactent fortement le fonctionnement de la FRH. Une réflexion préalable sur le contexte dans lequel fonctionne l'entreprise apparaît donc comme point de passage obligatoire.

Nous présenterons plusieurs modèles de GRH décrit par des chercheurs qui ont pris en considération les éléments des différents mondes dans lesquels ils évoluent. Le but est de proposer une réflexion prenant en compte les concepts qui, pour nous, sont constitutifs d'une GRH cohérents au regard de différents aspects cités plus haut.

#### 1. Tentative de description d'un modèle de GRH

Cet inventaire, sans prétention d'exhaustivité, des modèles de GRH proposée par des chercheurs, nous permettra de positionner et de rapprocher ces typologies des tendances observables dans les entreprises, et de proposer notre modèle ou tout au moins des repères.

Certains modèles sont représentatifs de formes de configurations observables en entreprise (c'est le cas des travaux de Louart, Pichault, Galambaud et Brabet notamment), d'autres sont plutôt représentatifs de formes normatives qui intègrent des dimensions plus théoriques (Ulrich). Ces modèles sont plus centrés sur des idéaux types, ils peuvent servir de référence pour l'action, sans prétendre la guider directement.

#### Des définitions pour mieux situer.

Avant toute chose, il convient d'apporter des précisions relatives à la signification des concepts rencontrés lorsque l'on parle de « ressources humaines ».

-

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Romain.Roland...poête...

<sup>16</sup>Gestion des ressources humaines (GRH): Ensemble des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés. Pour P. Louart, <sup>17</sup> « La gestion des ressources humaines peut être interprétée... comme un ensemble de moyens conçus pour répondre aux objectifs d'une organisation, on peut l'analyser aussi comme une réalité qui se constitue à partir de ce qu'est l'organisation... ». Ou celle de C. Delefix<sup>18</sup>, « La GRH n'est pas qu'un ensemble de moyens conçus pour répondre aux objectifs d'une organisation, elle est aussi une réalité issue de la configuration des acteurs et de leurs interactions qui conduit à une réalité organisationnelle différente de celle qui est visée » pour P. Drucker<sup>19</sup> « on ne gère pas les gens, il s'agit de les guider, l'objectif est de rendre productifs les points forts et le savoir de chaque individu »

Fonction ressources humaines (FRH) (Peretti) : « Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie ».

Direction des ressources humaines (DRH) (Peretti): Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction.

Fonction Formation (FF), (Peretti) ensemble des métiers qui concourent à la mise en œuvre de la formation dans une entreprise ; Responsable Formation, Concepteur de pédagogie, agent administratif, logisticien...

Le terme que nous utiliserons le plus souvent dans cette recherche est celui de fonction ressources humaines (FRH) dans le sens où elle est considérée comme intégrante à la fois, les membres, les objectifs et les réalisations au sein de l'organisation. On sous-entend dans l'utilisation du terme fonction qu'il s'agit de l'ensemble des membres prenant en charge une ou plusieurs activités relatives à la mise en place de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) dans l'organisation.

L'anti modèle pourrait être ce que les Anglo-saxons nomment le garbage can « *la poubelle* » reprise par B. Galambaud. Dans cet anti modèle, les préférences des décideurs sont incertaines, peu cohérentes. Les processus de décisions sont fluctuants au gré des circonstances, les conséquences ne sont pas clairement perçues par les responsables. Les décisions sont largement laissées à l'initiative, sous contraintes dans des espaces de liberté d'action non définis...

A l'opposé de cet anti-modèle, Pichault (1996)20 nous permet d'avoir une vision générale des transformations de la GRH et de la FRH. Selon lui, elles peuvent être découpées en trois étapes :

« La GRH centrée sur des activités propres »

22

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> JM.Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, Paris, Vuilbert 1999

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> P.Louart, Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, Editions liaison, Paris 1995

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> C. Delefix, la gestion au servie de l'organisation performante, le projet EO2 France Télécom, AGRH 24 et 25 octobre 1996

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> P.Drucker, l'avenir du management, village mondial, 1999

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> F.Pichault, Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique, 1996, De Boeck.

- « La GRH systémique » qui s'intègre dans l'entreprise en tant que système.
   C'est alors que la fonction va interagir avec les autres variables organisationnelles pour répondre aux objectifs de l'entreprise, et combiner la réussite à la fois économique, technique et sociale.
- « La GRH stratégique » qui vise à intégrer la FRH aux stratégies de l'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la GRH et des instances de direction. Il se rapproche un peu de la définition d'Ulrich.

L'organisation a de tout temps cherché à maîtriser l'incertitude liée au travail. Une entreprise loue la force de travail au salarié, elle achète sa subordination pendant un temps. C'est par son organisation qu'elle va tenter de transformer ce travail performance.

#### Deux démarches permettent d'y parvenir :

- L'OST Organisation scientifique du travail, qui consiste à instaurer une division entre la conception et l'exécution du travail. Système critiqué massivement depuis son apparition, bien qu'il soit encore le modèle dominant dans la plupart des secteurs d'activité des pays industriels. Il repose essentiellement sur l'analyse et la codification des procédures de travail, puis par le contrôle de leur bon déroulement par des moyens mécaniques ou par l'encadrement.
- La seconde incite les travailleurs à coopérer et contrôle les résultats obtenus plutôt que les procédures. Elle constitue aujourd'hui une référence discutable et peu répandue.
- Dans cette logique d'une démarche modélisante, H. Mintzberg 21, a décrit 5 types d'organisations.

Il propose la typologie suivante : la « structure simple », fondée sur une hiérarchie unique et rapprochée du patron, modèle autoritaire qui domine chez les petites entreprises. La « bureaucratie mécaniste », apparaît lorsque les tâches standardisées doivent être réalisées à grande échelle. Tâches du tertiaire peu qualifié, secrétariat par exemple. La « bureaucratie professionnelle » se fonde sur l'intégration de professionnels de haut niveau et leur laisse donc un assez large pouvoir d'expertise, ceci dans un cadre rigide. La « structure divisionnalisée », est elle, fondée sur l'autonomie d'unités centrées sur un résultat, elle exige un très fort contrôle hiérarchique, elle se rencontre dans les filiales de grands groupes. « L'adhocratie » elle, repose sur un projet précis et daté, elle associe des groupes professionnels variés et très qualifiés.

• Des modèles qui dépendent de l'environnement.

Les organisations évoluent dans des mondes qui allient complexité et incertitude. Quatre mondes sont à distinguer selon Salais et Storper,<sup>22</sup> en croisant deux variables directrices, « *l'incertitude de l'action et l'incertitude des marchés ».* La coordination s'effectue pour eux, selon deux conventions opposées. La première postule que les personnes sont interchangeables, les opérations sont reproduites

\_

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> H.Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Editons de l'organisation, paris 1982

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> R. Salais et M.Stroper, les mondes de production, Paris Ed. de l'EHESS, 1993

indépendamment du collaborateur qui en a la charge. (Industrie de grandes séries) les savoirs détenus ne sont pas alors la base de la production. L'action est standardisée. Le dirigeant place sa confiance dans les procédures qu'il impose plus qu'il ne négocie.

A l'inverse, l'organisation repose sur des collaborateurs ayant un savoir spécifique, qui induit de la confiance. Le dirigeant ici place sa confiance dans les personnes. L'action est dite « spécialisée ».

Au croisement des descriptions de ces mondes la standardisation/spécialisation qui décrit le type de travail, s'oppose celles qui décrivent le marché, produits génériques/produits dédiés.

- Selon ces auteurs, le « monde industriel » fabrique des produits avec une main-d'œuvre standard. Le marché est composé de demandeurs identiques. Les produits, banaux, se différencient par leur prix. Le monde industriel est celui de la grande entreprise verticalement intégrée.
- Le « monde impersonnel », est lui en plein dans l'incertitude des marchés, mais la production repose sur une main-d'œuvre de spécialistes. L'entreprise du monde impersonnel se caractérise par des compétences qu'elle a fédérées.
- Dans le « monde marchand », les produits, fabriqués de manière standardisée, doivent répondre aux exigences des clients. La concurrence s'y joue de sur les tarifs, sur la gamme, sur les délais. Les hommes y sont vus comme rationnels, nous sommes là dans l'idéal économique. L'entreprise est flexible, le réseau est une forme privilégiée.
- Pour le « monde immatériel », des spécialistes réalisent la production, avec des demandes différenciées. La capacité à produire et vendre repose sur des collaborateurs porteurs de savoirs spécialisés. Ce monde est celui des PME innovantes, œuvrant dans des marchés prévisibles (contraire de la start-up par exemple)

La tendance se confirme qu'une modification de fond s'effectue progressivement, le monde « *industriel* », autrefois dominant, cède du terrain face au monde « *marchand* », tandis que le monde « *immatériel* » s'installe de façon progressive.

#### Nous avons créé le tableau suivant pour synthétiser cette évolution. Tableau. 7

	Produits génériques	Produits dédiés
Standardisation		Monde marchand « Entreprise réseau »

Spécialisation	PME innovante	Start up
	Monde immatériel	Monde impersonnel

#### Des changements majeurs impactent les stratégies de GRH

Les entreprises sont face à des changements importants, complexes et qui demeureront instables d'une manière permanente. La FRH, par exemple tend à se décentraliser, et/ou au contraire se concentrer, se déhiérarchiser, s'éclater dans le sens d'un partage voire d'une intégration ou d'une « imbrication »<sup>23</sup> de ses missions avec les managers et/ou s'externaliser pour toutes ou parties de ses composantes. Il convient donc de définir des critères qui permettront d'objectiver cette gestion des personnes, pour recruter, affecter, augmenter les salaires, promouvoir, décider des actions de formations. Le thème du pouvoir est largement absent de ces actions. Seule l'autorité managériale y est présente, « cette gestion relève des managers et le reste du personnel acquiesce » (M. de Virville)

Selon Pichault et Nizet, 24 le management produit des actes d'autorité et c'est sa mission. Le développement de la GRH nécessite une évolution des pratiques et des convictions des différents acteurs ; - managers et FRH. « Une direction du personnel n'est qu'un élément possible d'une construction sociale toujours modifiable au gré de la volonté managériale »<sup>25</sup>.

#### Une GRH en changement.

Mais la GRH, n'est pas seulement dépendante du bon vouloir du management, la FRH est à la croisée des chemins, elle peut ignorer les mutations, n'y voir que des « ajustements », alors que nous sommes face à des ruptures importantes. Elle peut également lutter, dénoncer les mutations, les condamner, mais alors quelle efficacité ? Elle peut aussi suivre la vague pour être de son temps, c'est souvent cette option que prennent les Responsables RH. Pour B. Galambaud, la FRH peut aussi chercher à civiliser les mutations et les changements, mais pour cela il est nécessaire d'identifier les « pratiques barbares ».

Le modèle instrumental, fondé sur le postulat d'une convergence d'intérêts des différents acteurs aboutissant à l'égalité et l'efficacité économique est remis en question par les faits. Les problèmes liés à la pérennité des emplois, les délocalisations remettent fortement en question le « modèle fordien » sous-tendu par le modèle instrumental. J. Brabet 26 propose globalement 3 modèles, le modèle « instrumental » qui domine véhiculé par les manuels, « l'arbitrage managérial » et celui de « la gestion des contradictions ». La DRH à un rôle d'évaluation des besoins et des ressources, former les individus, améliorer leurs conditions de travail, informer, communiquer et assurer des relations sociales satisfaisantes. Le modèle, de l'arbitrage managérial, met en relief les dimensions politiques de l'organisation, les zones de convergences et de divergence entre les intérêts des acteurs. L'acteur

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> M. de Virville, entretiens, Liaisons sociales 2000.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> F. Pichault, J.Nizet, les pratiques de gestion des resources humaines, Edition du seuil, Paris 2000.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> B. Galambaud, Si la GRh était de la gestion, Editions liaisons2002

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> J. Brabet, coordination d'auteurs, Repenser la gestion des ressources humaines, Economica, 1993/2000

clé n'est plus la DRH, mais le manager dont toutes les décisions comportent des implications en matière de GRH. La GRh comprend la gestion des flux de RH et la rémunération.

Dans le modèle de la gestion des contradictions, l'auteur considère que ce système s'intègre dans l'ambivalence, la contradiction interne, la névrose et l'agressivité dans un contexte fait de complexité des processus de socialisation. Ce modèle dénonce l'inadéquation des modes de régulations proposés par les deux autres modèles, en mettant en exergue les contradictions du système capitaliste et le problème des finalités du travail. Cependant, le modèle de la gestion des contradictions est encore trop récent, pour faire l'objet d'un exposé parfaitement construit et structuré. Il est luimême objet de contradiction puisqu'il replace la GRH dans un processus complexe où l'action s'appuie en même temps sur des cadres théoriques multiples et incomplets et l'observation de situations contingentes et des enjeux contradictoires. Dans le tableau suivant nous décrivons, ce que pourrait être le changement et l'intervention en GRH des trois modèles selon J. Brabet

Les modèles de Brabet. Tableau .8

Modèle instrumental	Arbitrage managérial	Gestion des contradictions
Changement volontaire, programmé centralement Champ; activité de la DRH et acteur clé DRH expert Décisions rationnelles et applications programmées de planification, sélection Au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants Modèle « idéal »	Changement programmé et négocié, initiative managériale Champ; ensemble de décisions managériales Acteur clé: management Décisions rationnelles concernant en priorité le partage du pouvoir et l'organisation, les rétributions, les flux de main d'œuvre Stratégie et Rh sont en interaction Modèle idéal à LT	Changement central et local Champ: société et entreprise Acteur clé: historique rôle de l'analyste Décisions éthiques et contingentes; orientations volontaristes larges, provisoirement négociées Stratégie incrémentale Pas de modèle idéal: gestion des contradictions et incertitudes

Ce qui rapproche Brabet de Ulrich, concerne la gestion des paradoxes par la FRH et les managers, D. Ulrich <sup>27</sup> propose 4 axes représentent une modélisation de la GRH : L'orientation stratégique, la vision du futur versus orientation vers le quotidien, l'opérationnel

La focalisation sur les processus – « agent administratif » versus « champion des salariés »

Dans le schéma suivant, (tiré des travaux de D.Ulrich, Human Resource Champion, HBS Press 1996) nous présentons chaque axe et intégrons les acteurs et leurs contributions :

• L'expert administratif, se centre sur la production d'un service au meilleur coût.

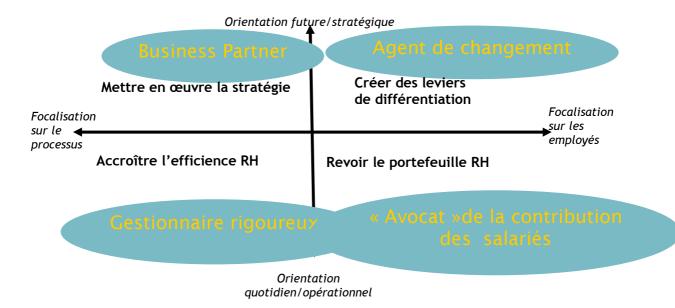
26

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> D. Ulrich Human resource champion, the next agenda for adding value and delivering result, bostan, Harvard business scool, 1996

- Le « champion des salariés » lui va améliorer les compétences et d'engagement pour améliorer la contribution.
- Le partenaire stratégique va évaluer en permanence sa contribution à la réalisation de la stratégie.
- « L'agent de changement », lui se centre sur l'évaluation de la culture et analyse la stratégie des acteurs.

#### Schéma 8

L'évolution des enjeux (réponses / stratégie): Les quatre missions de la fonction RH selon Dave Ulrich



Source: Dave Ulrich, Human Resource Champions - HBS Press- 1996

Autant le modèle d'Ulrich peut être considéré comme théorique, autant F. Pichault et Jean Nizet déterminent 5 modèles qui essaient de s'intégrer avec la réalité des entreprises. 28 L'analyse du modèle de Nizet et Pichault s'inscrit, dans la recherche d'une cohérence entre théorie et pratique de GRH. Notre argumentation se rapprochera dans un premier temps de leurs travaux. Ils prennent pour base la distinction des cinq configurations organisationnelles de Mintzberg pour dégager cinq modèles fondamentaux de GRH:

Le modèle objectivant: Il s'agit là une tentative de systématisation des diverses dimensions de la GRH. Il repose sur l'élaboration de critères impersonnels. Le manager remplit sa fonction sans considération de personne. De manière égale pour tout le monde. En matière de gestion des entrées, l'accent est mis principalement sur les processus de recrutement plutôt que sur la sélection des candidatures adéquates. Des critères standardisés s'appliquent à tout le monde. Ce sont des postes ou des grades qui sont rémunérés, indépendamment de leur titulaire. La communication emprunte le canal hiérarchique. La formation est centrée sur l'acquisition de compétences particulières visant le respect des processus.

Ce « modèle » correspond en de nombreux points avec le monde possible industriel de Salais et Storper.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> F. Pichault, J.Nizet, les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, seuil, 2000

Le modèle individualisant : il est axé sur une personnalisation du lien salarial. Le concept de poste est remplacé par celui de compétences. L'entrée dans l'organisation est centrée sur le repérage des comportements désirés par l'organisation. La culture d'entreprise est très forte. La formation occupe une place de choix et représente un pourcentage important de la masse salariale, elle est centrée davantage sur le développement du « savoir être ». L'évaluation est fondée sur la capacité de chacun à mettre en œuvre ses propres compétences et est fondée sur le contrôle de la réalisation des objectifs individuels. La promotion n'a aucun caractère automatique. La rémunération s'envisage comme un élément d'une politique plus générale de motivation. Ce modèle correspond globalement à la configuration du monde marchand.

Le *modèle arbitraire*: IL est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prédominance de l'informel. Il n'y a pas de véritable planification de la gestion des effectifs. Les exigences en matière de qualification des travailleurs sont peu élevées. L'évaluation est largement soumise au règne de l'intuition et du jugement subjectif du dirigeant.

L'absence de tout critère de rémunération explicite permet de donner libre cours des formules de salaire à la tâche autonome ou à la pièce. Les rares promotions sont décidées de manière unilatérale. La formation ne va pas au-delà des contraintes légales. La communication est directe entre le dirigeant et ses salariés. Ce modèle rejoint assez bien le monde impersonnel, par son degré d'informel, le poids de la culture professionnelle.

Le *modèle valoriel* : Dans ce modèle qui concerne souvent des entreprises de taille modeste ou des associations, la ressource humaine y est envisagée sur un mode implicite, avec un fonctionnement informel. Ce modèle repose sur des valeurs partagées. L'intégration suppose un « *don de soi* » et une identification à la cause.

La prédominance de certaines catégories d'acteurs conduit logiquement à la primauté de certaines conceptions du lien de subordination, ou encore de certaines visions de la fonction RH. Les promotions rares, récompensent la loyauté et les services rendus. La communication formelle et informelle rappelle les valeurs de l'organisation. La formation rare est essentiellement dévolue à la cause.

Le modèle conventionnaliste : Les salariés disposent d'une grande maîtrise informelle sur les dimensions de la GRH. Les membres de l'organisation s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence. Le processus de gestion des entrées est très élaboré, collégial et décentralisé. L'auto formation est très répandue, dans laquelle les manifestations externes à l'entreprise jouent un rôle important. Évaluation et formation sont intimement liées, la première influençant directement la seconde. L'éthique et la déontologie sont des principes qui régissent fortement les relations sociales dans l'organisation, les critères sont soumis à débat. La promotion et la rémunération marient une part peu différenciée fondée sur des barèmes avec des gratifications exceptionnelles. Peu de contrôle des temps de travail. Ce modèle se rapproche fortement du monde immatériel de Nizet et Pichault.

Les grandes entreprises, multinationale de l'automobile, réunissent deux modèles ; le modèle individualiste pour les cadres et conventionnaliste pour les autres catégories socioprofessionnelles, c'est le cas de l'entreprise Alpha encore aujourd'hui avec le système de qualification/classification.

Ces différents modèles comprennent implicitement toutes les activités et métiers des entreprises, H. Mintzberg a tenté de modéliser l'ensemble des activités/fonctions.

Il souligne ainsi que les fonctions transversales, que l'on appelle

« fonctionnelles », sont centrées sur plusieurs axes :

La « fonction logistique » qui apporte aide et conseil. Les missions d'encadrement des décisions de la hiérarchie, ou fonction de « technostructure\_», qui regroupe des fonctions aux missions spécifiques et ayant leur technique propre, qui structurent les fonctions d'encadrement.

Dans ce cadre, la décision est du ressort de la hiérarchie opérationnelle. Ces décisions prennent place dans des processus prédéfinis qui sont conduits et contrôlés par la FRH.

A cette vision très portée sur l'opérationnel, JM. Peretti, propose de changer de logique., 29 pour répondre aux défis lancés par le contexte concurrentiel, la mondialisation, et la nécessité de s'adapter sans cesse aux lois, règlements, aux mutations sociologiques, technologiques, économiques et démographiques, les entreprises adoptent de nouvelles logiques qui « irriguent les politiques sociales ». La personnalisation, l'Adaptation, la Mobilisation, le Partage et l'Anticipation.

La personnalisation, concerne tous les aspects de la GRH, rémunération, gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps. Cette logique, impacte fortement les politiques d'emplois, l'individualisation des salaires et la protection sociale complémentaire, les plans individuels de formation, l'aménagement du temps avec les horaires personnalisés. L'usage de l'intranet a favorisé selon lui des pratiques individualisées. La GRH devient ainsi « une gestion des personnes ».

L'adaptation est centrée sur la nécessité pour les entreprises à s'adapter à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes. La réponse est la flexibilité, quantitative (CDD, intérim, heures supplémentaires, aménagement des temps partiels, annualisation...) Externalisation, flexibilité salariale (intéressement). Cette logique est centrée sur la décentralisation des décisions.

La mobilisation repose, sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle doit être dotée de moyens nécessaires. L'auteur part du principe que l'homme n'est plus une contrainte, mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte donc de la mobilisation des ressources individuelles. La rapidité, d'adaptation des entreprises, implique un SIRH permettant de prendre les bonnes décisions à tout moment, gestion des temps sur intranet, connaître les ressources afin de recruter ou de gérer les intérimaires dans les grandes entreprises. Il est proche de la logique de Galambaud sur le même sujet, qui expose que « *l'homme n'est pas une ressource, mais possède des ressources ».* Le partage,\_de la FRH est aujourd'hui souhaité et favorisé par la plupart des entreprises. Il est possible si les moyens alloués à chaque manager lui permettent d'assurer pleinement son rôle. Information pertinente pour analyser et décider, et une FRH qui joue également son rôle.

Pour l'auteur, L'anticipation permettait lors des « trente glorieuses » de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Les « vingt piteuses »

\_

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> JM. Peretti, Tous DRH, Edition d'organisation, Paris 2003

ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisance de l'anticipation. Le manque de visibilité actuel nécessite de revoir complètement les démarches d'anticipation. Pour lui, « la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme ».

Cette logique d'anticipation est confirmée par B. Gazier, 30 lorsqu'il décrit la GRH comme un ensemble « coordonné de choix à long terme...».

Ces choix sont effectués sur le long terme, les stratégies ne sont pas des tactiques, elles engagent durablement l'avenir. Multidimensionnelles,\_les décisions mettent en jeu des gammes différenciées d'objectifs, de moyens et de contraintes. <u>Interactifs</u>, par la prise de décision en anticipant les initiatives et réaction des différents acteurs en présence. Pour l'auteur, la main-d'œuvre élémentaire ou diversifiée est rendue captive ou fixée par la valorisation individuelle ou collective et en proposant des parcours professionnels externes ou internes.

Il intègre la logique de GRH selon 4 options, localisation et délocalisation, avantages salariaux différentiels, paternalisme et attitudes fordiennes, stabilisation du collectif et carrières aménagées.

Tous ces modèles doivent conduire à une organisation du travail. L'organisation de la FRH diffère selon la taille de l'entreprise, son type d'activité, le nombre de collaborateurs gérés et la dimension locale, nationale ou internationale de ses activités, mais aussi du contexte économique général et surtout du type d'organisation de l'entreprise dans laquelle elle se situe.

Selon Chandler, (58) la structure d'une entreprise est le résultat d'une action collective à laquelle participent notamment les cadres moyens et supérieurs, spécialisés dans les fonctions de contrôle et de stratégie.

A travers quatre exemples historiques, Chandler montre comment la «structure » d'une entreprise est en étroite relation avec la stratégie suivie.

Il met notamment en relief l'émergence de la structure multidivisionnelle décentralisée, dite «Forme en M», par opposition à la structure fonctionnelle centralisée, dite « Forme en U ». La « Forme en M » est la structure d'entreprise multi-produits, multinationale et multidivisionnelle, dans laquelle l'Etat-major concentre les tâches de stratégie de long terme et de contrôle des ressources, tandis que les directions opérationnelles appliquent quotidiennement et de façon décentralisée les directives émanant de la direction générale.

Pour Chandler, l'entreprise moderne se caractérise par l'emploi d'une hiérarchie de cadres salariés moyens et supérieurs, chargés de superviser et de coordonner le travail des unités qui sont sous leur autorité : « une classe d'hommes d'affaires entièrement nouvelle ». En outre, cette entreprise moderne est «multidivisionnaire» et chaque division a sa propre administration, est dirigée par un manager salarié à

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> B. Gazier, Les stratégies des ressources humaines, La découverte, 2004

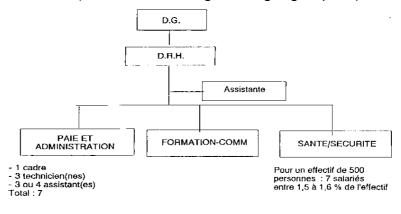
<sup>(58)</sup> A. Chandler. 1989, Stratégies et structures de L'entreprise, Paris, Organisation. 1992 « La main visible des managers »

plein temps et a sa propre comptabilité, bien que chacune «pourrait théoriquement fonctionner comme un entreprise indépendante»

Chandler défini, aussi, l'entreprise comme un acteur économique qui remplit simultanément quatre conditions :

- C'est une entité juridique autonome, pouvant passer des contrats avec ses employés, fournisseurs, distributeurs et clients.
- C'est une entité administrative c'est-à-dire dotée d'une équipe de managers pour assurer la coordination d'un ensemble de tâches spécialisées.
- C'est une collection d'actifs, de compétences et de capacités, d'équipements et de capitaux.
- C'est le principal instrument de la production et de la distribution des biens dans les économies capitalistes et d'orientation de ces activités à travers ses mécanismes administratifs d'allocation des ressources.

Les schémas suivants, décrivent l'organisation de la FRH qui s'inscrit dans une structure d'entreprise. Le premier est plutôt dans une structure en U (Chandler) extrêmement classique, avec une adjonction de sous fonctions RH au fur et à mesure des besoins (tout d'abord, la paie et l'Administration, puis, viendra ensuite, la formation dans les années 70, puis la communication dans les années 80; la présence de la santé/sécurité dénote une organisation de type industriel). Cette organisation paraîtra un peu vieillotte; néanmoins, de nombreuses entreprises françaises, parfois importantes continuent de fonctionner sur ce modèle, qui peut être répliqué à plusieurs niveaux (établissement, région, siège, groupe...). Schéma 9



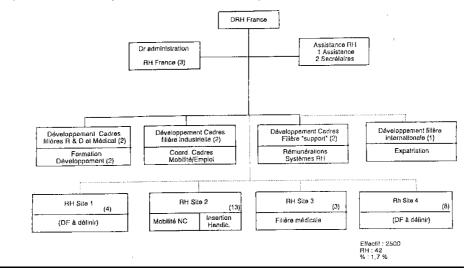
Le schéma suivant, propose un double niveau (site et développement des cadres), qui dénote un fort taux d'encadrement. Chaque responsable a deux fonctions : une fonction de gestionnaire (de site ou de population) et une fonction de « *spécialiste RH*» (formation, rémunérations, mobilité). Cette fonction de spécialité s'exerce, sous la forme d'une coordination, au profit de l'ensemble de l'entreprise. Les RRH ont donc à la fois une « double casquette » et un emploi matriciel (à ne pas confondre avec l'organisation matricielle que l'on examinera avec le schéma suivant).

Ce type d'organisation est intéressant dans une phase transitoire, lorsque l'on passe d'une responsabilité RH fonctionnelle (comme dans le schéma précédent : responsable de formation, responsable de la paie) à une responsabilité RH de type

généraliste pour une population; pour conserver aux anciens responsables fonctionnels leur expertise, il leur est quelquefois demandé d'animer en réseau leurs collègues autour de leur ancienne fonction.

Toutefois, cette organisation pose de délicats problèmes d'arbitrages en termes de pression sur les RRH, de gestion du temps et des priorités.

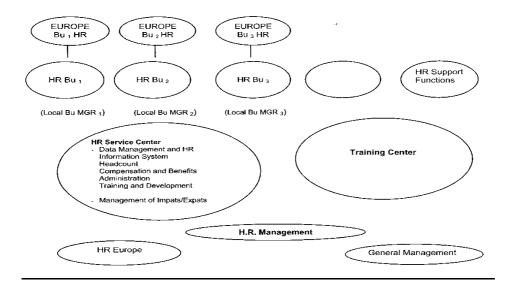
#### Schéma 10 (schéma créé pour cette recherche)



Le schéma suivant, décrit l'organigramme comme étant inversé, le management y figure en bas. Il représente la structure RH pays d'une multinationale fortement intégrée verticalement, la FRH se situe dans une organisation du type M (Chandler) multi-pays, multi-produit, multi-Directions.

#### Il est à noter :

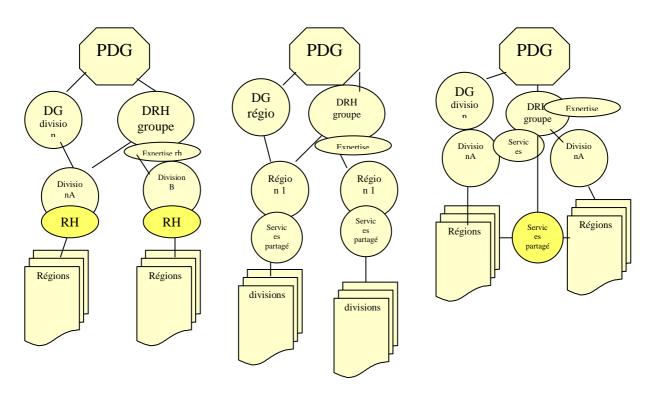
- l'existence de service center et de plate-forme de formation au sein de cette entreprise anglo-saxonne ;
- l'organisation verticale en Business Unit, fortement reliée à l'organisation européenne (et plus lâchement reliée au niveau local, en l'occurrence français, comme l'atteste l'absence de traits reliant les "Human Ressource de Business Unit ou HR management de pays). Schéma 11



Une étude de la société Hewitt 31 pour l'entreprise Alpha présente d'une manière simplifiée une autre approche de modèles RH dans le schéma suivant.

À partir d'études effectuées sur le terrain auprès de grands groupes internationaux. Trois modèles peuvent se présenter : dans le premier, la DRH groupe fournit, un support pour définir la stratégie et les programmes RH. Les ressources RH sont dans les divisions, c'est le cas de l'entreprise Alpha actuellement pour sa FRH et sa Fonction Formation. Dans le second modèle, la DRH groupe fournit, un support pour définir la stratégie et les programmes RH. Les régions sont des centres d'expertise Rh et possèdent des Centres de Services Partagés. Dans le troisième, la DRH groupe est Centre d'expertise pour aider les divisions. Les régions s'appuient sur des Centres de Services Partagés (finance, S.I, RH, clients...)

#### Schéma 12



Ce modèle repose sur 3 composantes différentes, mais travaillant ensemble afin d'éliminer les redondances, gérer les économies et accroître les compétences RH au service de l'entreprise. Cette organisation matricielle de la FRH est surtout en vigueur dans les grands groupes internationaux organisés par « plaques ou régions ». C'est notamment le cas pour la FRH de l'entreprise Alpha en 2008 (voir la partie sur la FRH de l'entreprise Alpha dans le chapitre suivant).

-

 $<sup>^{31}</sup>$  Hewitt – étude réalisée pour Entreprise Alpha/Hre/Evolution fonction RH – 08/02/2005

e tableau suivant synthétise l'organisation ci-dessus. Tableau 9

	Rôle principal	Client principal	Responsabilités principales
Professionnels RH dédiés aux divisions	Apporte un support aux opérations pour mettre en œuvre la stratégie business	Les divisions pays ou sites (managers des)	Mettre les compétences et savoir faire RH au service des divisions pour permettre d'atteindre les résultats business Piloter et répondre aux besoins locaux en termes de compétences et d'organisation Travailler avec les centres d'expertises Groupe pour développer des stratégies et pratiques Rh Groupe
Centre d'expertise Groupe	Contribue à développer les programmes et pratiques RH Groupe et en garantit la mise en œuvre	Les professionnels RH des divisions	Traduire les stratégies business en stratégie et programmes RH Maintenir l'expertise RH au meilleur niveau, innover et influencer les dirigeants Travailler avec les professionnels RH pour développer les stratégies programmes et pratiques RH Groupe
Centres de Services Partagés	Délivrer des services administratifs de qualité	Les employés et managers	Avoir des processus efficaces Garantir la qualité de service Garantir l'innovation technologique

Dans le tableau suivant, nous avons cherché à synthétiser quelques modèles de GRH proposés par différents chercheurs et présentés plus haut dans ce chapitre. Audelà des différentes formulations, nous retrouvons bien cette gestion permanente des relations avec le management et du partage des activités.

Tableau 10

Références	Typologie des modèles	Rôle des acteurs
Pichault	La GRH centrée sur des activités propres, systémique, stratégique	Concentration du pouvoir au centre de l'organisation ou dispersion du pouvoir vers la périphérie. Le style de management peut être soit centré sur la rationalisation, soit sur la reconnaissance des pluralités en présence Vise à intégrer la FRH aux stratégies de l'entreprise
B.Gazier	Localisation et délocalisation. Main- d'œuvre élémentaire ou diversifiée, valorisation individuelle ou collective.	Paternalisme et attitude fordienne. Une FRH reconnue, développée, mais qui ne bouleverse pas les priorités
J.Brabet	3 modèles : instrumental, l'arbitrage managérial, la gestion des contradictions	Acteur clé : le management. Les décisions rationnelles concernant en priorité le partage du pouvoir et l'organisation, les rétributions, les flux de main d'œuvre Stratégie et Rh sont en interaction
Ulrich	4 axes représentent une modélisation de la GRH: L'orientation stratégique, versus Orientation vers le quotidien. La focalisation sur les processus – « agent administratif » versus « champion des salariés »	Le champion des salariés. Le partenaire stratégique. L'agent de changement
Besseyres des Horts	Pro activité/ Réactivité. Minimisation des coûts/ optimisation des ressources	Type procédural, administration du personnel, relation humaine, développement social, ressources humaines. Les managers au centre des décisions
JM.Peretti	La personnalisation, l'adaptation, la mobilisation, le partage, l'anticipation	Les managers sont décisionnaires, la FRH est "partagée"
H.mintzberg	Les Fonctions logistique et technostructure	FRH, gestionnaire, la décision est du ressort de la hiérarchie opérationnelle
Hewitt	3 organisations, RH dans les divisions, les régions sont des centres d'expertises RH, les régions s'appuient sur des CSP spécialisés	FRH, « imbriquée» au management et partie prenante des décisions

#### Conclusion

Cet inventaire, permet de recenser les variables prises en compte par les différents auteurs ayant axé leurs recherches sur ce thème, tout en distinguant que certains modèles sont plutôt à tendance descriptive, alors que d'autres sont davantage normatifs.

Notre analyse de cette première partie se confirme par nos observations du terrain, le "monde industriel" est en relative régression dans les pays dits industrialisés - Europe de l'Ouest et États-Unis par exemple. La relative progression des "mondes marchands" et "immatériels" se confirme, le premier étant devenu dominant, plus peut-être encore dans les systèmes de représentation que dans la réalité.

Est-ce suffisant pour considérer que la gestion des ressources humaines doit reposer seulement sur des concepts ? Presque tous les auteurs s'accordent sur le lien étroit existant entre les concepts et la mise en pratique opérationnelle de ces derniers.

Nous avons tenté en parallèle de ce chapitre d'établir des liens systématiques entre la mise en œuvre opérationnelle et le concept ce qui a en retour nourri notre analyse.

La gestion des ressources humaines, n'est plus pour la majorité des auteurs affaire d'une ressource, mais de ressources, ce n'est plus un collaborateur égal une ressource, mais chaque collaborateur ayant de multiples ressources qu'il convient d'utiliser au mieux. B. Galambaud, Le Louarn et JM. Peretti sont les plus précis sur ce sujet.

En fait quel que soit le modèle retenu, la GRH a une fonction, celle de gérer des ressources, « la gestion n'a pas pour ambition de résoudre des problèmes, elle a pour ambition d'optimiser l'usage des ressources". (B. Galambaud)

Elle a aussi comme finalité l'accompagnement de la performance globale de l'entreprise, "la quête de l'efficacité, la quête de la performance, voilà l'objet même de la gestion" 32 JY. Le Louarn, ce que confirme B. Galambaud, « la raison d'être du management n'est pas de faire travailler autrui, mais de transformer ce travail d'autrui en performance. »

Le lien entre modèle théorique et organisation pratique à tendance à se distendre. Actuellement, la plupart des entreprises, accumulent tellement de contraintes externes, qu'elles s'estiment sans marge d'action. Elles penchent alors pour une GRH façonnée par les exigences du déterminisme environnemental. Structurées par le droit, leurs pratiques sont alors sous l'emprise directe de logiques financières considérées comme vitales pour la survie ou la compétitivité. Pour partie, ce sont les dirigeants eux-mêmes (acteurs dominants) qui décident de ces interprétations, en jugeant qu'ils se garderont d'autant plus de flexibilité qu'ils en laisseront moins aux autres. La GRH est alors dans un système de "garbage can" et la FRH ne peut que subir les pressions sans pouvoir agir vraiment. On peut cependant, observer une action médiatrice de la FRH, au service de l'organisation, elle peut faire valoir ses rôles stratégiques (d'expert, de concepteur organisationnel ou d'agent de changement), sans lâcher pour autant ses responsabilités opérationnelles et administratives. Elle peut servir de médiateur ou d'arbitre dans des jeux plutôt

-

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> J.Y Le Louarn, Gestion des ressources humaines et bonheur national... CNRS, Les chemins de la recherche, 1996

coopératifs entre le management et les représentants du personnel. Parfois même, elle peut incarner une forme de cohérence sociale en harmonie avec les objectifs de performance économique. A contrario, certaines de ces entreprises ont été investies par un mode syndical défensif qui bloque la FRH dans des rapports de force, faute d'avoir construit des possibilités d'arbitrage (l'entreprise Alpha dans les années 70, par exemple).

Dans des situations plus ouvertes, l'encadrement, la FRH et les représentants du personnel gardent des possibilités de concertation. Même en cas de stratégies imposées, ils peuvent alors en négocier la mise en œuvre et en aménager les contraintes sociales. (l'entreprise Alpha dans les années 98).

Cependant, si la FRH est considérée comme exécutant des décisions, elle court le risque déjà cité de perdre son âme au service des autres. Si la DRH sert l'organisation, elle peut interpréter ses missions et se définir une stratégie, sa crédibilité lui permet d'être un vecteur de propositions. Si elle sert les autres (les dirigeants, les cadres, les actionnaires), elle dépend de leurs propres rationalités. Elle est obligée alors de dériver en support logistique interne (pour traiter "leurs" urgences) sans pouvoir promouvoir d'enjeux autonomes. On finit par lui reprocher d'être substituable, faute de lui avoir permis d'être un partenaire stratégique. La GRH doit donc sans cesse naviguer entre des enjeux et des contradictions pour contribuer aux résultats de l'entreprise. B. Galambaud, considère qu'un développement de la GRH implique, au préalable une évolution de croyances et des convictions des dirigeants d'entreprise. Sans cette évolution, la FRH aura toujours autant de difficultés à dépasser ses "productions langagières habituelles sur l'homme, l'homme au travail, et ses obsessions instrumentales qui lui on fait si souvent croire que la possession d'un outil... vaut conquête de la capacité de faire et de faire faire..."

L'adaptation des entreprises aux fluctuations de l'économie est prise en compte par beaucoup de chercheurs, ce qui ressort essentiellement des analyses récentes des chercheurs est la gestion de la complexité, et le rôle de la FRH comme arbitre. Mintzberg est d'actualité sur ce sujet, lorsqu'il évoque les « processus prédéfinis contrôlés » par la FRH. E. Enriquez <sup>33</sup> également, lorsqu'il décrit "la complexité des rapports entre le fonctionnement des organisations et la personnalité des agents qui le compose conduit à produire un modèle d'analyse qui prenne en compte la multiplicité des déterminations et des processus". Il est lui aussi proche du "modèle de la gestion des contradictions". Il considère par ailleurs que l'organisation est le théâtre de multiples jeux, pulsionnels, sociopolitiques, idéologiques et institutionnels et se place là plus sur le terrain de la psychologie sociale qu'organisationnel.

Cette position qui intègre le réel et les « positions de vie des acteurs » est confirmée par P. Louart, qui parle du réel qui est composite et ajoute "il n'est guère possible de le représenter de manière unifiée". Pour ce chercheur, cela ne veut pas dire qu'il faille renoncer aux modèles généraux, mais il croit à l'intérêt d'une « méta modélisation » c'est-à-dire un débat maintenu entre différents modèles possibles

Ce sont les influences, objectifs, projets, valeurs, etc., de chacun des individus ou groupes, qui conditionnent le type de modèle de GRH retenu. C'est aussi l'environnement et le contexte de l'organisation, les systèmes de représentations des managers et les croyances de la direction générale qui vont influencer les modèles de GRH. Pour B. Galambaud, la GRH "est dans le choix des dirigeants". Et B. Gazier

\_

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> E. Enriquez, L'organisation en analyse, PUF, 1992

exprime clairement la tendance ambivalente de la GRH de la manière suivante : "L'analyse explique ces discordances : réalité assez largement indépendante des choix des firmes en matière de produit et de vente, les stratégies des RH se déploient selon des options fortement contrastées, qui vont du tout à l'intérieur de l'entreprise au tout à l'extérieur..."

La taille de l'entreprise a un poids important dans le système de GRH, une PME et une entreprise multinationale n'auront ainsi pas les mêmes GRH. Les mondes marchands et industriels fonctionnent sur des schémas différents. Les cultures des pays ou régions impactent également fortement la GRH, — le modèle anglo-saxon de gestion est, ainsi très différent de celui de l'Europe du Sud. Les croyances des dirigeants dans les modes de management voire dans les options économiques génèrent de nombreux effets insuffisamment pris en compte dans les modèles dominant la littérature.

À partir de ces différents éléments, nous sommes maintenant en mesure d'effectuer un choix de modèles pour notre étude. Ce choix repose autant sur les aspects théoriques des chercheurs étudiés que sur les contraintes du milieu dans lequel se situe notre étude, nous présentons ce choix dans la section suivante.

1.3. – La FRH face aux changements – la recherche de productivité dont la sous-traitance, et l'externalisation…

Dans cette section, nous ferons apparaître les raisons pour lesquelles nous pensons que la FRH est instable, évolutive, fragile et au milieu de contradictions à gérer en permanence.

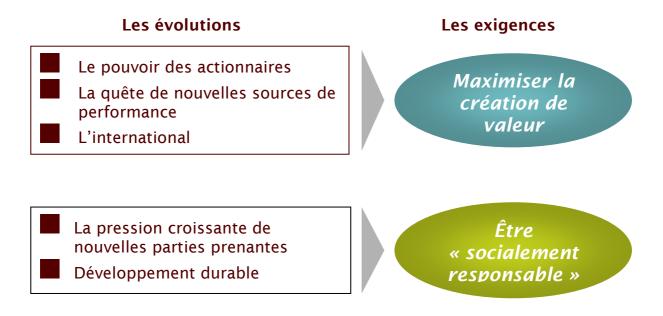
# 1. Les principaux changements qui impactent la FRH

La FRH est aujourd'hui face à des évolutions qui ne sont plus seulement liées au grand débat sur le partage de la GRH, mais centrées sur le business :

- 1. L'internationalisation des activités et la vitesse de ce changement avec l'utilisation des outils de communications de plus en plus réactifs.
- 2. La réduction des coûts de l'entreprise, dont ceux de la FRH.
- 3. L'externalisation de pans d'activités.
- 4. La contribution directe à l'efficacité du business et la recherche accrue de performance face aux exigences des actionnaires.
- 5. La recherche d'équité et la responsabilité sociale dans le cadre du développement durable.
- 6. la nécessité d'être en phase avec des stratégies de développement durable.

Schéma.13 (source E&P – Entreprise et Personnel - JP Quazza - 2003)

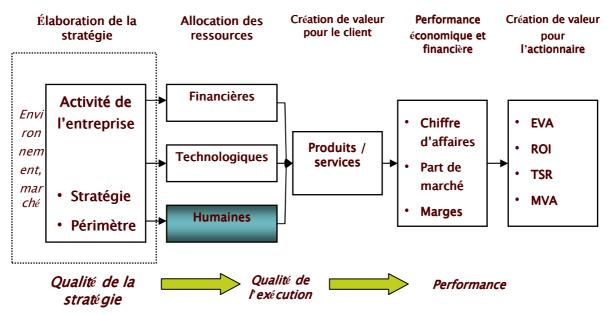
Dans le tableau suivant, nous avons voulu faire apparaître, à quoi la FRH devait répondre en parallèle de ses activités traditionnelles, ce qui la place en permanence dans la gestion des contradictions. D'une part les exigences de réduction des coûts pour permettre la création de valeur, qui répond au pouvoir des actionnaires, à l'internationalisation des activités et, d'autre part, aux règles d'éthiques de la FRH en ce qui concerne notamment le fait d'être socialement responsable sous la pression croissante des différents acteurs. Schéma 13



De tout temps, le fonctionnement de l'entreprise a été centré sur la recherche de performance et la réduction des coûts. Après la fabrication, les achats et l'ensemble des fonctions supports, dont la DRH, aujourd'hui c'est la totalité de la FRH qui est touchée.

# Schéma .14 (source E&P JP Quazza – 2003)

Dans le tableau suivant, nous faisons apparaître la création de valeur comme chaîne causale. En effet, de plus en plus, l'activité de l'entreprise, sa stratégie et son périmètre dépendent d'allocations de ressources qui sont financières, technologiques et humaines et qui doivent créer de la valeur pour le client final exprimée en termes de produits ou de services. La performance finale qu'elle soit exprimée, en termes économiques ou, en parts de marchés est établie pour produire de la valeur pour l'actionnaire. La FRH est donc fortement mise à contribution sur une partie des allocations de ressources dans la gestion des Salariés.



Les fonctions supports et particulièrement la FRH représentent d'importants gisements de productivité, ce constat s'établit sur le fait que cette fonction ne produit pas de résultats directement lisibles. L'idée d'améliorer la performance de la FRH n'est pas négligée, mais la seule façon aisée de la cerner est encore de diminuer les ressources affectées. Aussitôt, une objection se fait jour (émise par la FRH): la qualité du service rendu va inévitablement s'en ressentir. Le renforcement du rattachement direct de la FRH au manager opérationnel à tous les niveaux de la structure en constitue la traduction opérationnelle la plus visible.

Cette pression sur les coûts s'accompagne souvent d'une diminution des effectifs. Ce n'est rapidement plus suffisant et la FRH doit se mettre en conformité avec les autres fonctions supports de l'entreprise lorsque par exemple des enquêtes qualitatives mettent en lumière ses coûts élevés par rapport à d'autres structures dans des groupes comparables.

# Schéma.15 (source E&P - 2003)

Exemples d'enjeux stratégiques		Enjeux RH	Politiques RH les plus concernées
Augmenter la rentabilité	à travers la réduction des coûts	<ul> <li>Contrôler la MS tout en assurant le maintien de la motivation des salariés</li> <li>Optimiser le coût de la fonction RH</li> </ul>	<ul><li>Emploi</li><li>Rémunération</li><li>Tous les processus RH</li></ul>
	à travers l'augmentation du revenu par client	Créer une culture qui met le client au centre des préoccupations	<ul> <li>Management de la perf.</li> <li>Formation/développement</li> <li>Rémunération</li> </ul>
	à travers de nouveaux produits / services	Faciliter l'innovation	<ul> <li>Recrutement</li> <li>Management de la perf.</li> <li>Gestion des compétences et carrières</li> <li>Rémunération</li> </ul>
Devenir un acteur global		<ul> <li>Se doter de profils dans des postes clés capables de travailler en mode « transfrontalier »</li> <li>Créer une culture ouverte, flexible, réactive</li> </ul>	Recrutement     Mobilité/gestion des carrières     Rémunération     Formation/développement
Etc.		Etc.	Etc.

Dans le schéma ci-dessus, nous voyons apparaître l'idée que les politiques RH doivent être en cohérence avec le contexte spécifique de l'entreprise. Selon l'enjeu stratégique exprimé, les enjeux et les politiques RH devront évoluer.

Si l'enjeu stratégique est par exemple d'augmenter la rentabilité (par la réduction des coûts, l'augmentation des prix), la FRH devra mettre en œuvre des politiques de gestion de la rémunération. Si l'enjeu stratégique est la création de nouveaux produits, la FRH devra mettre en œuvre une politique de formation, de recrutement, de management de la performance et de rémunération liée à la performance.

Le tableau tente de faire le lien entre les différents enjeux stratégiques et les politiques RH correspondantes.

L'appel à sous-traitance, (paie, recrutement, formation) est une transition vers des solutions extrêmes.

L'émergence de la dimension internationale, apporte une complexité supplémentaire à la GRH, les relations avec les sous-traitants, les partenaires et l'externalisation de certaines activités, rendent la GRH d'une entreprise étroitement dépendante de ses relations externes. « La porosité des frontières des entreprises va s'accroître »<sup>34</sup>, les Auteurs expliquent que les frontières des entreprises seront perméables et qu'il est illusoire de croire que l'on pourra dans le futur distinguer clairement « ce qui relève de l'interne et de l'externe ».

## 2. Des activités plus souvent externalisées

Un nombre croissant d'entreprises réfléchit à la mise en place de centres d'appel ou de plates-formes (enquête Cegos), dont l'objectif est d'optimiser le processus de traitement des problèmes courants. La décentralisation est donc un facteur important qui impacte directement l'activité de la FRH centrale.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> P. Leclair/F. Bournois « Regards croisés en l'honneur de B. Galambaud » Economica 2004

En parallèle, des transferts de tâches se généralisent, soit dans le cadre d'externalisations (paie, formation, recrutement), soit vers les salariés de l'entreprise, collaborateurs et/ou manager (gestion des horaires, congés, stages de formation...) ou, de Services RH décentralisés, sur ce dernier point on note, que la formation politiques prend poids croissant dans les ressources d'accompagnement. En effet, tout projet d'évolution et/ou de réorganisation contient nécessairement un volet formation. Aussi, celle-ci devient-elle un levier majeur pour favoriser la réussite des actions entreprises. Le management international des ressources humaines prend lui aussi une importance croissante dans la gestion du personnel. Dans les groupes à dimension internationale, l'activité déborde de plus en plus le strict cadre du pays d'implantation. Or, pour édifier une culture commune, les entreprises se doivent désormais d'adopter une approche supranationale de leur organisation et de favoriser les relations entre filiales. En réponse aux évolutions de la société et à la montée de l'individualisme, la communication devient de plus en plus primordiale dans la gestion des salariés. En interne tout d'abord, afin d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise, mais aussi vis-à-vis de l'externe, car de nombreux acteurs économiques s'intéressent également aux données sociales des entreprises avec par exemple les fonds de pensions qui intègrent de plus en plus les aspects sociaux et de développement durable. La notion de capital humain ne peut valablement s'appréhender qu'au-delà d'une stricte approche comptable de la masse salariale. D'une part, parce que son coût, rapporté aux marges réelles de gestion, demeure dans des proportions comparables à d'autres secteurs économiques. Mais surtout, parce que nous situant dans le domaine de la prestation, c'est plutôt la qualité de service qui doit être mesurée, malgré cela, de nombreuses entreprises externalisent leurs activités jugées en dehors du cœur de métier pour présenter un meilleur profil face aux actionnaires.

Face à une croissance au ralenti, aux aléas boursiers, à l'hyper concurrence, au double choc démographique, aux tensions du marché de l'emploi. Il apparaît alors que le véritable avantage concurrentiel repose, de fait, sur les salariés. Car les entreprises ont peu de prises sur ces phénomènes exogènes. De la motivation des salariés, de leur niveau de professionnalisme, de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise dépendra pour une grande part sa compétitivité.

Parmi les grandes tendances, observées dans le domaine des RH, figure le recours à l'externalisation de tout ou partie des processus RH, qu'il s'agisse de la paie, du recrutement, de la formation, de la gestion du temps, etc.

Ainsi, parmi 450 entreprises, privées et publiques, interrogées<sup>35</sup> au deuxième trimestre 2005, une majorité d'entre elles sont ouvertes à l'externalisation dans le domaine des RH, quelle que soit la forme puisque 46 % des entreprises déclarent avoir déjà recours en 2005 à des prestations d'externalisation RH; et 5 % l'envisagent en 2007

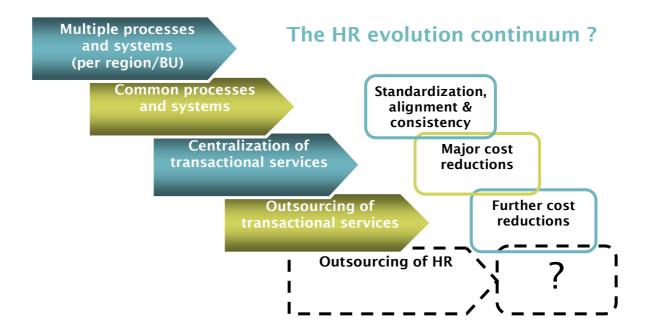
L'externalisation est la traduction du mot anglais outsourcing. Qui désigne une pratique anglo-saxonne venue en Europe dans la dernière décennie. On trouve cette pratique dans tous les domaines de l'entreprise, industrie, Informatique surtout. Elle accompagne la recherche de performance des entreprises. C'est un marché prometteur pour les prestataires. Ne pas confondre avec offshoring qui est le transfert dans un autre pays de l'activité ainsi externalisée.

\_

 $<sup>^{35}</sup>$  MARKESS International a interrogé 450 entreprises dans le cadre d'un libre blanc sur l'externalisation RH

La FRH, en France, est encore assez peu orientée vers cette pratique. De nombreux champs sont cependant potentiellement concernés au regard des pratiques d'autres pays, dont certains, en Europe.

Schéma.16 (source E&P –2001– Entreprise et Personnel, repris et transformé)



Dans ce schéma, nous essayons de faire apparaître les principes d'actions, les degrés de libertés et les tendances dont l'outsourcing comme moyen de réduire les coûts de la FRH.

Cette tendance est confirmée par l'enquête Cegos <sup>36</sup>(déjà citée plus haut) sur la fonction RH, 39 % des entreprises sous-traite tout ou partie de la paie, la proportion étant plus importante pour les entreprises de moins de cinq cents salariés (43 %) et moins importante pour les entreprises dont les effectifs sont supérieurs à deux mille salariés (24 %). L'offre consiste à mettre à disposition d'entreprises un système de traitement de la paie.

Selon Andersen Consulting<sup>37</sup>, « 20 % à peine des grandes entreprises externalisent une partie de leur GRH ». En 2001, 12 % d'entre elles souhaitaient poursuivre dans cette voie sur les années qui viennent. JM. Peretti confirme cette tendance « Toutes les directions réfléchissent au sujet, une partie a franchi le pas pour certaines tâches. Mais aujourd'hui, certaines entreprises se demandent si elles peuvent faire aussi bien que des prestataires, mais en interne. Elles ré internalisent alors que d'autres externalisent... Il est probable que certaines conservent en interne, pour cinq ou six ans, des prestations qu'elles externaliseront ensuite en profitant du départ naturel des baby-boomers ». <sup>38</sup>En revanche, la transformation des RH en un « service aux

<sup>37</sup> Baromètre Andersen – Décembre 2001

43

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Etude Cegos 2003/2004

 $<sup>^{38}</sup>$  Personnel –  $N^{\circ}$  432 – Sept 2002

clients »<sup>39</sup> soit que le prestataire soit externe soit qu'il est interne, est une réalité pour plusieurs entreprises françaises ; IBM, France Télécom, Accor, ont poussé la logique jusqu'à l'ouverture de centres de services RH, mais en les conservant en interne. Chez France Télécom, l'objectif était de passer de 4 % d'effectif RH par rapport à l'effectif total à 2 %. Fiat a poussé cette logique jusqu'au bout en filialisant plusieurs centres de compétences dont la GRH, qui compte désormais de nombreux clients en dehors du groupe. Siemens France, dont le service RH vend ses prestations en interne et en externe assure ainsi 40 % de son budget. À un autre niveau HR Valley, prestataire de services Rh en ligne issu d'un essaimage de Danone, présente un exemple d'externalisation français. IBM par exemple, a en partie externalisé ses activités RH dans une plate-forme de service à Budapest, plate-forme que cette entreprise met à disposition de ses clients.

Externalisation, essaimage, filialisation ne peuvent se réaliser sans une réflexion de fond, sur les statuts des personnels, les coûts de réduction d'effectif, l'acquisition de nouvelles compétences. Ces réflexions sont souvent conduites dans une relative urgence malgré les références à la stratégie et parfois dans l'urgence absolue en référence au marché et à l'environnement de l'entreprise qui subit les aléas économiques.

Plusieurs systèmes peuvent être proposés, de la simple sous-traitance informatique à l'externalisation de toute l'activité :

- Les solutions en mode ASP; proposées dans le cadre d'un abonnement, elles sont hébergées chez le prestataire et non dans l'entreprise. Accessibles à distance, le prestataire ASP – Application service Provider est responsable de l'infrastructure informatique et de la solution RH. L'entreprise loue donc un droit d'usage et n'est pas propriétaire de la solution.
- L'infogérance d'applications RH; elle consiste pour une entreprise à confier à un prestataire la prise en charge partielle ou totale de la gestion d'une application informatique. L'infogérance applicative est alors réalisée par une entité juridique distincte, sur le siège de l'entreprise ou dans les locaux du prestataire, dans le cadre d'un contrat avec engagement sur des résultats et non sur la seule mise à disposition de moyens.
- L'externalisation de fonction (s) RH, également dénommée B.P.O (Business Process Outsourcing); forme la plus poussée de l'externalisation RH, le BPO Rh consiste pour une entreprise à confier à un prestataire l'opération d'une fonction RH, voire du département RH dans sa totalité. Le BPO s'accompagne fréquemment d'une reprise d'une partie des effectifs RH de l'entreprise par son prestataire et induit une responsabilité partagée, voire totale pour le prestataire.

Selon le secteur d'activité, la maturité des organisations vis-à-vis de l'externalisation RH diffère. Ainsi, les entreprises industrielles et celles de la distribution et du commerce sont proportionnellement plus nombreuses à externaliser leurs applications et/ou leurs processus RH que celles des autres secteurs.

Si le secteur d'activité peut être considéré comme l'un des facteurs expliquant la

\_

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Entreprise & carrières – 26/2/2002 N°611 « La DRH orientée business »

maturité envers l'externalisation RH, la taille des organisations apparaît comme un critère moins déterminant. Les diverses formes d'externalisation proposées par les prestataires répondent ainsi aux divers besoins des organisations en terme de gestion des RH et selon leur taille.

Les cas d'externalisation totale d'une fonction Rh sont encore rares, mais l'enquête Cegos et celle effectuée par la CCI de Paris (C.F.chapitre 1) montrent que l'administration du personnel pourrait être externalisé pour 9% des répondants. "L'externalisation des activités va se poursuivre jusqu'en 2015"<sup>40</sup>

Le recrutement (22 % CCI), la paie (pour 51 % CCI), la gestion administrative du personnel, la formation sont généralement en partie externalisés.

En France, pour le recrutement, on peut citer MCC, constructeur du modèle automobile Smart qui, au moment du lancement de l'usine de montage dans l'est de la France, a confié l'ensemble de son processus de recrutement à un cabinet extérieur. Ce prestataire a été chargé de recrutement sur le bassin d'emploi de toute la main d'œuvre nécessaire au démarrage de l'établissement. Une fois la mise en route effectuée, les activités de recrutement ont été ré internalisés. Il est plus courant de voir des approches directes par des chasseurs de têtes, missions ponctuelles qui peuvent s'apparenter à de l'outsourcing.

La gestion, des expatriés est centrée sur la compétence juridique d'un prestataire et que l'entreprise ne souhaite pas acquérir compte tenu du coût d'investissement humain que cela engendre. L'expatriation nécessite de revoir le contrat de travail, pour qu'il soit conforme aux règles applicables dans les payes d'accueil. Les mesures financières doivent être équitables et incitatives pour le salarié et maîtrisées par l'entreprise. La compétence d'experts est souvent utile également pour venir à bout des procédures d'émigration, et des prestations (inscriptions d'enfant à l'école, assistance au conjoint...)

La formation est un des domaines où la sous-traitance est indispensable; une entreprise ne dispose jamais des ressources pour former chacun de ses collaborateurs dans chacun des métiers. Au-delà de l'achat de stages, l'offre s'enrichit, en mettant à disposition des entreprises des services de plus en plus sophistiqués. Ainsi, les prestations offertes vont de la conception de la politique de formation à la recherche de subventions et de financements locaux, régionaux ou européens.

3. Une offre existante, mais encore au début de son déploiement.

Des prestataires avec une offre très large commencent à apparaître sur le marché de l'externalisation. Les profils des prestataires présents sur le marché de l'externalisation RH sont variés : des pionniers du service bureau aux ASP (Application Service Providers), qui font renaître en quelque sorte ce même service bureau grâce aux avantages de la technologie internet. Il existe quatre grands profils parmi les acteurs accompagnant les organisations dans leur démarche d'externalisation des applications et des processus RH :

-

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> P. Leclair/F. Bournois « Regards croisés en l'honneur de B. Galambaud » Economica 2004

Les infos géreurs ou opérateurs de services dont la plupart sont issus du Monde des SSII/intégrateurs : grâce à leurs connaissances du métier RH et des applications qui s'y rapportent, ces prestataires offrent généralement des services de gestion des applications RH et des infrastructures IT. Certains se définissent comme Business Process Outsourcer BPO ou outsourcer global. Ils interviennent le plus souvent sur toute la chaîne de l'externalisation, qu'ils soient seuls ou en partenariat avec d'autres acteurs. Ces prestataires ne limitent pas leur intervention au seul marché français et accompagnent ainsi leurs grands clients internationaux. Ce sont par exemple Accenture, ADPGSI, Arinso, Capgemini, CSC, EDS ou LogicaCMG mais aussi Cegedim SRH, Sopra Group, Steria ou Unilog;

Les éditeurs : qu'ils soient positionnés sur le marché des ERPs (ou progiciels de gestion intégrés) avec des modules RH (Oracle/People Soft et SAP, par exemple) ou sur celui des logiciels dédiés aux ressources humaines (cf. Horoquartz). Parmi ceuxci figure HR Access Solutions qui, fort de son acquisition par FESCo (groupe Fidelity), propose notamment des prestations d'infogérance applicative. C'est également le cas du groupe CEGID qui, avec la récente acquisition de CCMX, propose des prestations d'externalisation RH et une offre en mode ASP. A noter que la plupart de ces prestataires issus du monde des logiciels complètent progressivement leurs offres produits avec des services à valeur ajoutée, s'orientant de plus en plus vers le profil des SSII/intégrateurs et opérateurs de services ; les cabinets de conseils – Hewitt, Pricewterhouse Coppers, Ernst & Young...

La différenciation de l'offre se fait sur les points suivants :

- L'accompagnement en amont des projets d'externalisation avec du conseil en organisation et l'identification des fonctions/processus à externaliser.
- La reprise du personnel affecté chez les clients aux tâches et processus désormais externalisé.
- L'édition et l'envoi de documents RH (bulletins de paie, déclarations sociales.)
- La mise en place de centres de services partagés dédiés aux RH

La différenciation, peut également se jouer sur la capacité des prestataires à accompagner les organisations dans les évolutions qu'elles souhaitent apporter à court et moyen terme à leur politique d'externalisation RH.

De nombreux partenariats se nouent également entre ces différentes catégories de prestataires afin d'offrir aux organisations des solutions au plus près de leurs besoins en termes d'externalisation RH. Tous ces acteurs intègrent dans leur offre des services de base relativement similaires tels que paramétrage et mise à jour des logiciels, l'Administration et l'exploitation de données, leur stockage et sauvegarde.

Parmi les activités constitutives de la gestion de la formation, la logistique et l'administration représentent des charges lourdes en termes de coûts de personnel administratif et d'activités. Le suivi des demandes de formation, l'envoi des convocations, la réservation des salles, le traitement des fiches de présences et d'évaluation, l'élaboration des déclarations 2483,2486 et autres 2068. Le suivi du budget, le règlement des fournisseurs...Toutes activités lourdes en charges administratives et qui ne sont pas création de valeur ajoutée. En revanche les activités d'ingénierie pédagogique, et de pilotage de la politique de formation en fonction des

évolutions de l'entreprise, sont souvent considérées comme appartenant au cœur de métier de la formation. Les entreprises souhaitent donc conserver l'élaboration et le suivi du plan de formation et externaliser sa mise en application. De nombreuses entreprises ont depuis plusieurs années déjà sous-traitées tout ou partie de leur logistique et administration de la formation — Carrefour a externalisé une partie de la logistique de formation, Bolloré et la Fnac également. Ford l'a également fait depuis 10 ans. Renault Alpha truck fait sous-traiter la gestion des salles de formation et la Société Générale également. BP a procédé à l'externalisation complète de son administration de la formation dans une plate-forme en Écosse, Britisch Télécom également.

L'externalisation peut prendre des formes variées selon les besoins des entreprises et leur stratégie:

- Chez Colas, le choix s'est porté sur une prestation de service de coordination des organismes de formation. Le partenaire veille au respect des engagements, prend en charge la logistique et les plannings, collecte les attestations de présence et les factures, règle les fournisseurs.
- Renault Truck fait sous-traiter ses salles et a externalisé la gestion complète de la formation d'un de ses sites.
- Carrefour fait traiter son DIF et le recueil de ses subventions par un soustraitant. (CIMES)
- Bolloré fait organiser les formations de ses sites mondes par un sous-traitant à distance.
- Ford pour son usine de production de boites de vitesse située à Blanquefort pratique l'externalisation dans plusieurs de ses activités (maintenance, études, et formation auprès de l'Apave depuis 1994). Pour Ford, le processus de gestion de la formation est clairement partagé entre l'entreprise et son prestataire. Sont confiés au prestataire, le recensement des besoins, le montage du plan de formation, son chiffrage, l'ingénierie et les nouveaux programmes, ainsi que la gestion administrative : planification, lancement, convocations, gestion des salles, gestion des dossiers (recueil des subventions...)
- Shell a délocalisé en février 2009, l'ensemble de sa fonction RH Européenne en Pologne.
- Air France, par exemple va créer des centres de services partagés, (CSP) au second semestre 2007<sup>41</sup>. Le système très prisé des grands groupes internationaux consiste à regrouper sur un même site, la gestion de la paye, des congés, des formations et des mobilités internes. Dans cette configuration, les salariés, considérés comme des "clients" de la DRH, s'adressent au CSP CIA l'intranet ou le téléphone. Une partie des prestations étant en libre-service. Ce que l'on appelle *employée self service* (ESS) *et manager self service* (Mss). L'intérêt ? Réduire les frais immobiliers t économiser sur la gestion de la paye. La compagnie devrait ramener de 19 à 4 le nombre de cellules administratives. Le DGA a promis de recaser tous les administratifs actuellement en poste.
- L'entreprise Alpha a le projet de création d'un CSP pour la paye, le recrutement et d'autres activités RH.

-

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> lettre de gestion sociale du 30/3/2007

Le paysage est donc à ce jour encore nuancé. Les opérations d'envergure encore marginales, au contraire des démarches d'externalisation sélectives, majoritaires. On remarque également que les activités à forts enjeux ne sont pas encore concernées, relations sociales ou gestion des cadres à potentiels par exemple. Bien que IBM ait procédé au regroupement de ses RRH sur une plate-forme en Grande-Bretagne pour l'ensemble de l'Europe (mais ce n'est pas de l'externalisation).

Nos pratiques françaises semblent donc en deçà des pratiques en cours en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. L'offre dans ces pays est cependant plus étendue également. Les principales entreprises (Hewitt N° 1 mondial en matière d'externalisation de la GRH est pour le moment peu implanté en France en ce domaine) n'ont pas encore investi ce marché pourtant prometteur.

## 4. Délocaliser ou externaliser, mode d'emploi

Conduite auprès de 600 DRH britannique, une enquête du CIPD<sup>42</sup> indique qu'outremanche la pression à la délocalisation concerne massivement l'industrie et les services privés et très marginalement les activités non lucratives et le secteur public. Viennent ensuite le support et le développement informatique, les centres d'appel et services client, le back-office, enfin le développement de produits et la comptabilité (par contre, peu d'activités RH semblent véritablement délocalisables à l'étranger). Pour nos voisins anglais, le premier pays de délocalisation serait l'Inde, suivi par la Chine et la Pologne, la Tchéquie, la Malaisie, l'Afrique du Sud.

Raison principale de ce mouvement ? D'abord, naturellement, la volonté de réduire les coûts. S'y ajoutent parfois la pénurie de compétences internes, le souhait d'améliorer les processus après un joint-venture ou encore le souci de réaliser des économies d'échelle.

Mais cela ne va pas sans risques, les DRH soulignent d'abord l'impact négatif de ces opérations sur le climat social. Puis des difficultés de contrôle managérial, les pertes d'emplois, les problèmes de langue voire le risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement. Ils font aussi état d'inquiétudes quant à la sécurité des données, aux relations syndicales, au niveau de service obtenu et à la qualité des produits...

En matière d'implication des RH dans le processus, l'article de Ben Willmott souligne le décalage constant entre les attentes des acteurs de la fonction et la place qu'ils y occupent réellement : par exemple, lors de la phase amont, leur rôle dans le dialogue avec les partenaires sociaux, identifié comme essentiel par 80 % d'entre eux ne serait une réalité que pour seulement 60 %. De même, ils se déclarent moins impliqués qu'ils ne le voudraient dans les prévisions d'emploi et de redéploiement de salariés, la stratégie de communication et l'anticipation des besoins de formation. D'autant que leur contribution ne s'arrête pas une fois la délocalisation réalisée, mais se poursuit chez le sous-traitant en termes de politique RH, de recrutement et de rétention, de communication interne, de gestion de la formation et des détachements.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup>Offshoring and the Role of HR" - site: <a href="http://www.cipd.co.uk/surveys">http://www.cipd.co.uk/surveys</a> Sur le même sujet, on consultera les études d'Entreprise & Personnel: - n° 189 "PORTRAITS DE GROUPES AVEC OU SANS PERSONNEL - Quelle GRH dans les entreprises-réseaux?" (1999) - n° 239 "L'EXTERNALISATION DE LA GRH - De nouvelles frontières pour la fonction (2004)

Voir aussi le site du journal : http://www.peoplemanagement.co.uk/PM/supplements/outsourcing/

<sup>&</sup>quot;L'externalisation au coeur de la stratégie" - L'Expansion management Review n° 117 - juin 2005.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> "Ocean Drive" - People Management - 26 janvier 2006.

#### Sécuriser les délocalisations

Car les délocalisations ne sont effectivement pas sans risque, notamment si elles ne sont motivées que par la recherche de réduction des coûts. Selon 2 chercheurs en management de l'université de Pennsylvanie, Ravi Aron et Jitendra V. Singh, même les entreprises étasuniennes commencent à en prendre conscience<sup>44</sup>.

Ils citent par exemple les difficultés rencontrées par une compagnie d'assurance, Alpha Corp., qui avait délocalisé en Inde la vente de solutions personnalisées sophistiquées. L'incapacité des opérateurs en ligne locaux à interpréter finement les réactions des clients, sollicités par téléphone, l'obligea à assurer un service support à son sous-traitant. La moitié des entreprises qui ont tenté l'expérience auraient enregistré, des résultats mitigés, notamment en termes de relations clients.

Selon ces deux auteurs, les 3 erreurs de base à l'origine de cette déconvenue seraient :

- la non-différenciation entre activités non stratégiques et délocalisables et processus "critiques", qui ne l'est pas ;
- la non prise en compte des risques, notamment celui d'être pris en otage par le sous-traitant ;
- le raisonnement en termes de tout ou rien, faisant oublier qu'il existe un large éventail de solutions : simple externalisation locale, joint-venture, création d'entités captives à l'étranger et enfin délocalisation au sens propre.

Pour distinguer entre processus délocalisables et non délocalisables, ils suggèrent donc une démarche d'analyse préalable selon 2 critères :

- l'importance relative du processus considéré au regard de la création de valeur : par exemple, pour l'industrie, le développement de produit est considéré comme plus crucial que le service client (mais c'est l'inverse pour une activité comme l'hôtellerie!);
- son importance dans la "capture" de la valeur créée : par exemple, la vente de produits financiers "capte" plus de valeur ajoutée que leur simple création.

Ces 2 critères, combinés entre eux, déterminent l'importance stratégique du processus et donc son caractère délocalisable ou non.

Dans une 2<sup>ème</sup> étape de réflexion les auteurs conseillent d'analyser 2 sortes de risques relatifs à la délocalisation :

- le risque opérationnel, c'est-à-dire le risque que les processus confiés au prestataire aient une moins bonne performance ou suscitent plus d'aléas techniques et commerciaux qu'en interne. Plus précisément, la transférabilité du processus dépend du fait qu'il est codifiable ou non, avec tout un spectre allant de processus transparent à processus absolument non codifiable. En outre, pour être délocalisable sans danger excessif, il est essentiel que ses résultats soient mesurables de l'extérieur;
- le risque structurel, à moyen et long terme : il concerne la manière dont le soustraitant risque de négliger peu à peu les intérêts propres de son client, ce dernier devenant dépendant et perdant peu à peu le contrôle du contrat de service. Ce risque est renforcé par le fait que l'entreprise s'est délestée de ses propres compétences dans le domaine sous-traité.

Si ces 2 risques sont peu élevés, rien ne s'oppose en principe à une délocalisation

-

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> "Getting Offshoring Right" - Harvard Business Review - Décembre 2005.

réussie. Dans les autres cas, d'autres formules sont à envisager. Les auteurs recommandent notamment l'organisation étendue, soit un partenariat symbiotique qui imbrique fortement les intérêts de l'entreprise et du sous-traitant. C'est le cas par exemple de Genpact, opérateur de services basé en Inde, qui affecte systématiquement un tandem à la tête de chaque projet, l'un venant de l'interne, l'autre de chez le client.

En résumé, les entreprises ne peuvent réussir leur délocalisation que si elles en font une analyse stratégique et s'impliquent dans une réflexion organisationnelle en amont.

# Externaliser les activités stratégiques ?

Plus audacieuse encore, la démarche que proposent 2 associés de Bain & Company, Mark Gottfredson et Rudy Puryear : « l'externalisation des capacités»<sup>45</sup>. Selon eux, "avec le déclin de l'intégration verticale, le choix des ressources extérieures prend un caractère stratégique en termes de structuration et d'ajustement de la chaîne de valeur". Il s'agit non de rechercher ce qui est externalisable, mais d'abord de se concentrer sur ce que l'on fait le mieux et d'externaliser le reste en s'assurant que la qualité de la prestation sera conservée ; ou encore de déterminer les points sur lesquels on dispose des compétences-clés suffisantes pour assurer sa position stratégique et de confier au contraire "à des partenaires plus qualifiés des fonctions critiques"... À l'inverse donc de la démarche précédente!

Ces fonctions critiques peuvent être la fabrication, mais aussi la conception et l'ingénierie, comme dans le modèle industriel japonais du keiretsu. Ainsi, American Express sous-traite à First Data le traitement des transactions, pourtant stratégique, et se recentre sur l'émission des cartes, le marketing et la gestion du risque. En fait, plus que de sous-traitance, il s'agit ici encore de partenariat stratégique, les entreprises se partageant à la fois les informations opérationnelles et les économies générées.

Le dogme confortable du maintien en interne des activités stratégiques est considéré par les auteurs comme par trop simpliste. Et de citer l'exemple de la chaîne de distribution 7-Eleven qui sous-traite aussi bien des activités routinières, comme la comptabilité fournisseurs, que plus complexes, les RH, les services financiers et le développement de produits. La firme ne garde sous son contrôle direct que les prix et la promotion, activités qui permettent à la firme de se différencier, ainsi que le contrôle des données qu'elle juge essentielles au maintien de sa compétitivité.

Réussir l'externalisation.

Réussir l'externalisation des capacités suppose de parcourir 3 étapes :

- 1. Identifier son cœur de métier, c'est-à-dire ce qui est en mesure de générer sur la durée une valeur mesurable supérieure à ce que produit la concurrence. Cette activité pourra éventuellement être exercée au profit d'autres entreprises
- 2. examiner ses performances dans les autres activités en estimant si les capacités sont suffisantes, excédentaires et indispensables ou non au niveau de qualité requise. Le besoin de proximité physique du client est d'ailleurs souvent un facteur décisif de délocalisation ;
- 3. vérifier la faisabilité de l'externalisation en prenant en compte des scénarios d'évolution sur le long terme.

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup>L'externalisation au coeur de la stratégie " - L'Expansion management Review n° 117 - Juin 2005.

Cette dernière étape ouvre en fait sur le véritable travail que représente la réalisation effective de l'externalisation : choix des partenaires, négociation des contrats mise en place et contrôle.

#### Conclusion.

La FRH est-elle encore au cœur de l'entreprise ou déjà à la périphérie ?

Au-delà du discours dominant, les enquêtes qualitatives réalisées sur la standardisation, les réorganisations, la tendance à se recentrer sur le cœur du métier font apparaître la logique d'externalisation d'activités de GRH comme inéluctable sur le moyen terme.

Ce mouvement, qui devrait prendre de l'ampleur, est renforcé par un modèle d'organisation de la FRH qui lui donne comme finalité d'être de plus en plus prestataire de service pour ses clients internes.

L'externalisation s'enracine dans un nouveau modèle d'organisation de la FRH, axé sur la contribution à la performance globale de l'entreprise. Cette fonction se donne deux objectifs principaux : mettre en œuvre la stratégie d'affaires et fournir des services de qualité à ses clients. Comme le démontre une étude d'Entreprise & Personnel<sup>46</sup> ces nouveaux axes sont annonciateurs du modèle de « *l'organisation* fonctionnelle », concourant à la performance globale. Cependant, si la FRH se voit mise en demeure d'être essentiellement concernée par l'application des processus qui visent à atteindre cet objectif : la rémunération variable, les bonus ou la gestion de la mobilité prennent le pas sur la mise en œuvre des garanties collectives. L'alignement sur les affaires peut à l'extrême aller jusqu'à faire disparaître l'idée même de politique RH. La fonction RH devient apolitique et est tirée par les exigences du management opérationnel. « L'offre de service interne doit démontrer son caractère compétitif par rapport à l'offre disponible sur le marché, faute de quoi l'externalisation devient la solution optimale ». (JP. Quazza et D. Stéphany) Le cas de la FRH de l'entreprise Alpha est emblématique d'une FRH qui a du s'adapter en permanence aux évolutions organisationnelles. La section suivante décrit cette adaptation et tente d'en expliquer les raisons.

-

 $<sup>^{\</sup>rm 46}$  JP. Quazza, D. Stéphany, Organisation RH : la fin d'un sanctuaire ? E&P 2001

# 1. 4. Quel modèle applicable à notre étude

Dans cette section, nous rechercherons les cohérences entre les différents modèles proposés par les chercheurs, en vue de définir un modèle qui réponde au mieux à notre objet.

1. L'existence d'un modèle universel, mythe ou réalité?

Selon certains chercheurs, il n'y aurait donc pas de modèle universel de la GRH. J. Brabet et J.Thomas l'expriment de la manière suivante : « Des modèles théoriques solides, intégrant les approches historiques, économiques, sociologiques... il s'agit sans nul doute de modèles inachevés... et par essence inachevables, de démarches proposant une lecture pertinente et provisoire du réel et non une vérité intemporelle... la GRH... ne souffre donc pas uniquement d'un manque de fondements théoriques... elle les éludes et masque la nature des relations et des rapports de force ». Le côté provisoire, est ici souligné, car les modèles actuels ne sont pas assez reliés à l'évolution du contexte, de l'environnement et de l'histoire de l'entreprise concernée. Cette nécessité de construire des modèles à partir de fondement théorique et pratique est partagée par P. Louart, qui parle de « dilemmes » pour la FRH, et donne plusieurs sens au mot « contradictions », « appel à construire, à réorganiser », « contredire autrui ou se contredire soi-même » et « la logique d'une incompatibilité entre deux propositions »

Dans la même réflexion, et sur la nécessité d'engager des débats contradictoire, D. Segrestin, <sup>47</sup> livre ses réflexions, « de bons auteurs n'hésitent plus à montrer que dans un même secteur d'activité, plusieurs formes d'organisation productive ont très bien pu coexister et susciter des pratiques de management fort diverses. » La complexité de la vie d'une entreprise est difficile à modéliser, la théorie des organisations et la psychologie sociale n'offrent pas de réponse satisfaisante.

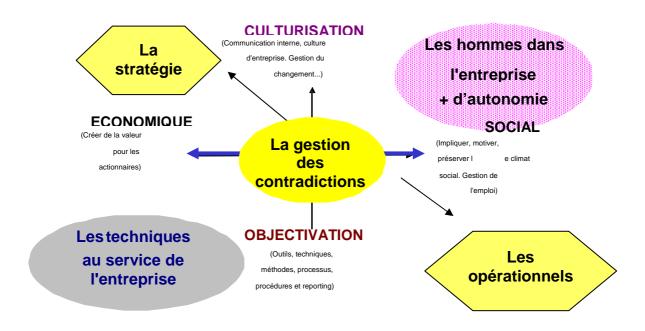
Dans cette logique, ce qui caractérise le système que nous retiendrons est la capacité de la FRH à anticiper les évènements tant internes à l'entreprise qu'externes et à proposer des actions permettant à l'entreprise et aux collaborateurs de décider des moyens visant à anticiper les actions impactant leur avenir.

La gestion des contradictions s'étend aux chercheurs, ainsi pour B. Galambaud, « une DRH n'est pas au service des opérationnels, elle est d'abord au service de l'entreprise... hors dans beaucoup d'entreprises, les processus de décision mis en place ne sont l'objet d'aucun contrôle ». Il pose clairement la question du positionnement de la FRH. Non comme exécutant, mais comme garant des règles et des processus, à travers le constat que dans de nombreuses entreprises les comités de carrières ne sont que des « simulacres de gestion » les entretiens d'évaluation « des rituels bureaucratiques » sans que cela ne semble indisposer les Dirigeants.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> D. Segrestin, les chantiers du manager, Armand Colin, 2004

Nous synthétiserons notre conception dans le schéma suivant, centré sur les activités opérationnelles de la GRH, il décrit les zones de partage de la GRH, (il est issue des travaux de : Brabet, Ulrich, Louart, Peretti, Pichaut, Thomas)

#### schéma 17



Nous observons dans ce schéma que la FRH doit en permanence et en même temps :

- accompagner la stratégie de l'entreprise sur les aspects économiques (réduction des coûts par exemple ou favoriser la création de valeur)
- gérer les motivations des salariés (soutenir la communication interne, la gestion du changement, l'implication des salariés et gérer les mobilités internes et externes)
- être proche des opérationnels dans l'activité quotidienne de gestion administrative des salariés (mettre en œuvre les processus, gérer la paye...)

Ce qui induit en permanence de s'intégrer aux systèmes de décisions de la direction générale, mais aussi de prendre en compte les aspirations des salariés à s'intégrer dans la vie économique et sociale de l'entreprise. La FRH doit donc adopter un comportement centré sur sa capacité à se faire reconnaître comme interlocuteur dans les domaines de l'équité, l'éthique, le respect des processus et l'efficacité de son action. Y compris dans des circonstances telles qu'externalisations outsourcing

et offshoring où le rôle de la FRH dans le maintien de l'éthique et l'équité sera un garant pour le respect des personnes.

# 2. La FRH est en pleine mutation pour s'adapter aux changements des entreprises.

C'est une fonction de plus en plus éclatée et partagée. Éclatée avec un large mouvement de décentralisation et de réduction des services centraux, avec simultanément une responsabilisation des acteurs au plus près du terrain, mais également, une externalisation croissante de certaines activités de la fonction RH, et un recentrage sur le cœur de compétences.

Les entreprises sont à la recherche de nouvelles structures allégées ou décloisonnées pour répondre au problème essentiel de la coopération de leurs membres. Les liens sociaux se désorganisent et se recomposent, faisant apparaître des formes variées d'intégration des salariés.

Dans les nouveaux modes d'organisation, on cherche ainsi à accroître les potentiels de transformations en conférant plus de pouvoir aux cadres.

Parallèlement aux tendances observables au sein des structures globales, il est évident qu'un phénomène analogue à l'échelle de la fonction RH est observé.

En effet, certaines activités, ne faisant pas partie du cœur de compétences, sont transférées hors des frontières organisationnelles pour un redéploiement des ressources professionnelles vers de nouveaux rôles, à faibles coûts et à forte valeur ajoutée. Il peut notamment s'agir des activités telles que la paie, la sélection des candidats lors d'un recrutement, la formation. Pour JM. Peretti, par exemple « C'est en plaçant l'homme comme acteur et non plus comme sujet que la GRH a franchi un stade essentiel dans a représentation de la complexité. La GRH, ne se limite plus à l'ensemble des décisions de la DRH, elle se compose désormais de l'ensemble des décisions qui on une incidence sur les RH »

L'évolution organisationnelle des entreprises conduit également à une décentralisation des responsabilités au niveau des responsables opérationnels. La fonction se répartit dans toute l'organisation, afin de permettre des adaptations plus rapides, une individualisation des décisions de GRH et la mobilisation des salariés.

La FRH devient elle-même transverse, à l'image des organisations dans lesquelles elle évolue, tandis que ses missions sont largement redistribuées. Sur le plan de la structuration des services de ressources humaines, on observe des éclatements. La fonction spécialisée, auparavant centralisée pour des raisons d'économie, explose au niveau des structures pour des raisons d'efficacité. On observe même dans de nombreuses entreprises, le rattachement de plus en plus fréquent des acteurs de la FRH à des unités opérationnelles qu'à des unités spécialisées.

Les structurations internes des services ressources humaines deviennent également plus souples, plus organiques et présentent un caractère plus éphémère que les structurations par activité. Il apparaît que la FRH est de plus en plus décentralisée, mais également déhiérarchisée, dans le sens où certaines missions sont confiées le plus souvent à des opérationnels.

Et même si la DRH conserve un droit de regard sur ces activités, les initiatives de chacun en sont favorisées, et les circuits, parfois jugés inutiles, d'information et de décision en sont limités.

Cette révolution organisationnelle est à venir, la FRH doit pour cela acquérir plus de reconnaissance de son efficacité, P. Bezier <sup>48</sup> donne une orientation de ce que pourrait être le rôle de la FRH, « Les démarches de réactivité de plus en plus forte exigent d'intégrer la DRH... dans les processus d'organisation pour assurer plus de sécurité et de fiabilité dans la prise de décision stratégique et ou tactique »

Alors que pour JM. Peretti la tendance ne fera que se poursuivre en décentralisant et allégeant les fonctions centrales, « l'évolution de la GRH conduit inévitablement à une décentralisation des responsabilités des spécialistes vers les opérationnels » Tendance, confirmée par D. Segrestin, qui affirme : « une fois dans le vif du sujet, nous aurons tout le loisir de vérifier combien l'alliance de la complexité et du désordre à la part belle contre l'illusion d'un changement linéaire bien réglé »

Ces analyses démontrent que le débat n'est pas clos chez les chercheurs.

3. Les faits marquants qui impactent la FRH.

Trois éléments, facteurs d'évolutions de la GRH dans les entreprises sont à prendre en compte en priorité :

• Le Développement durable.

Les DRH des grands groupes, les premiers touchés, commencent ainsi à se préparer à une profonde évolution sur les terrains des relations avec les salariés, associations de consommateurs et syndicats. La notion de développement durable, ainsi que celles de responsabilités sociales des entreprises et d'investissement socialement responsable qui lui sont associées, élargissent le champ de la réflexion sur la performance des entreprises et sur le rôle de la FRH.

Les conditions de travail.

Les conditions de travail, et le travail lui-même s'expriment de plus en plus dans le registre psychologique. Un recentrage sur le harcèlement moral et le stress devient ainsi la nouvelle pathologie du travail. Il est vrai que le relai des médias, les nouvelles lois votées sur ces sujets alimentent les débats.

La gestion des seniors.

La gestion, des seniors, doit maintenant aider à retourner la situation qu'a connue la France depuis quelques décennies (aider les départs anticipés). Aujourd'hui sont considérés comme vieux et donc inadaptés des gens qui ne le sont pas. Sous la double pression de la démographie, moins de jeunes arrivants sur le marché du travail, allongement de la durée de vie au travail, il va donc y avoir un énorme travail d'adaptation des seniors et aussi des entreprises dans leur gestion. Changer de regard sur les seniors, développer la gestion de carrière sur des temps plus longs, former, gérer les mobilités professionnelles, aménager les postes de travail... sont parmi d'autres quelques chantiers où la FRH devra être très présente.

Ces faits marquants, plus d'autres non cités, ont des interactions croissantes des entreprises avec leur environnement sociétal. « Les ressources humaines ne peuvent plus être analysées en termes strictement économiques, mais doivent s'enrichir de questionnements plus larges, incluant les dimensions sociales et institutionnelles » <sup>49</sup>. Les tensions, le poids des représentations sociales qui peuvent

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Ouvrage collectif, JM. Peretti, tous DRH, 2003

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> J. Allouche, I. Huault, les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions. Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2003.

conduire à des dichotomies entre ; homme/femme, jeune/vieux, diplômé/non diplômé nécessitent une politique de GRH clairement exprimée et qui réponde à la stratégie de l'entreprise tout en incluant ces particularismes. Le renforcement de l'emprise du juridique sur la gestion ; les directives européennes, la loi sur la formation professionnelle de 2004, imposent une FRH qui puisse être garante de l'efficience économique et technique par son expertise et sa vision stratégique tout en s'attachant à gérer au quotidien chacun des individus. A ce sujet, P. Drucker <sup>50</sup> n'hésitait pas à écrire que « chaque groupe de la population active doit être géré différemment, et que le même groupe doit être géré différemment à différentes époques ». La GRH, ne peut plus être seulement une collection d'outils interconnectés.

La FRH a de multiples rôles, parmi ceux-ci, certains lui sont octroyés par la Direction Générale, d'autres lui échoient de par sa légitimité, d'autres encore sont appropriés par les DRH. Quatre ressortent en général dans les débats :

### La FRH gestionnaire des contradictions

En période de changement, la GRH se trouve être au cœur des contradictions de l'entreprise, ceci étant par ailleurs amplifié par la place délicate qu'occupe la fonction. Comment se positionner par rapport à la stratégie de l'entreprise tout en préservant et en répondant aux attentes des salariés ? Jusqu'où aller dans la recherche et le maintien de l'intérêt financier sans léser la ressource humaine ? Quelle part d'autonomie conserver vis-à-vis des intérêts des dirigeants ? Comment gérer la volonté de certains acteurs à vouloir conserver leur pouvoir face à un souhait de développer des réseaux partenariaux ? Quel comportement adopter face aux difficultés à sortir du découpage fonctionnel en même temps que l'envie de mettre en place un projet de ré engineering ?

Ces questions montrent que la DRH est face à une remise en cause totale de son rôle au sein de l'organisation. Elle doit faire face à la fois aux attentes de la direction, mais aussi, et surtout des salariés.

Ce dilemme est d'autant plus important que la FRH perd de sa légitimité, et peut être aussi de son efficacité, dans le sens où aujourd'hui la fonction se doit d'être au service des acteurs et non plus de l'organisation. Il y a, il est vrai, de plus en plus, confusion entre service à l'organisation et service aux acteurs qui la composent. Il apparaît le plus souvent que les craintes des salariés proviennent davantage du fait de ne pas être associés au changement, que des transformations en tant que telles. À ce niveau, la FRH doit se mobiliser pour « faire passer le message », et opérer une transition efficace entre ceux qui prennent les décisions et ceux qui les « subissent ».

Cette communication semble être un élément décisif dans la réussite du processus. Le climat social dépend de la prise en compte de ces différents paramètres. Il est donc nécessaire de rendre les décisions plus claires pour les différents acteurs de l'organisation, afin que les contradictions et les champs de tensions soient réduits au minimum.

La FRH garante du climat social

\_

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> P. Drucker, l'avenir du management, Village Mondial, 1999

Dans tous processus de changement, le climat social est un paramètre important dans le sens où les acteurs réagissent systématiquement face aux transformations auxquelles ils sont confrontés.

Des tensions peuvent alors apparaître entre les membres de l'organisation, qui naissent de la modification du mode de fonctionnement précédent.

Par ailleurs, les changements en cours modifient également la culture organisationnelle même si elle s'intègre au mieux dans l'environnement organisationnel initial.

Il faut que la FRH accompagne les acteurs dans ce mouvement, et leur apporte toute l'information nécessaire. La mise en place de groupes de travail nécessite de la part de la FRH une grande attention relativement aux affinités et aux complémentarités des différents membres du groupe. Par ailleurs, l'autonomie autorisée par ce mode de travail collaboratif doit être correctement canalisée par une instance extérieure au groupe et qui peut être la DRH. Envisager la FRH comme garant du climat social n'est pas un fait récent, mais la réalité des changements organisationnels engagés dans les entreprises nécessite de repenser ce rôle, qui devient primordial pour le succès du processus.

Et même si ce rôle lui était déjà attribué auparavant, il prend aujourd'hui une place importante et devient un aspect à ne surtout pas ignorer. D'ailleurs, qui mieux que la FRH, pourrait prendre en charge cette mission ?

# La FRH gestionnaire politique

Pour reprendre le terme employé par Pichault (1996), un des rôles de la GRH doit être la considération des aspects politiques dans le fonctionnement de l'organisation. Quels que soient l'organisation et l'environnement dans lesquels elle évolue, la GRH doit agir en tenant compte du fait que les entreprises sont constituées des jeux politiques entre les acteurs. Chacun cherche à conforter sa situation ou du moins à ne pas mettre en péril ses acquis au sein de cette organisation. Au sein d'une entreprise stable ces jeux de pouvoir peuvent être identifiés et connus dans l'organisation, voire même canalisés et gérés afin dans limiter la dérive.

En fait, ces jeux politiques rythment en quelque sorte le fonctionnement de l'organisation, dans le sens où ils se traduisent par un ensemble de règles informelles permettant des ajustements entre les différents acteurs. Ces agencements internes une fois régulés et équilibrés permettent l'atteinte des objectifs à la fois organisationnels et individuels. Cependant, en situation de changement, des réactions collectives vont surgir et il convient alors de les avoir identifiés au préalable à leur juste mesure pour pouvoir anticiper les dysfonctionnements.

Ces aspects politiques occupent une place décisive dans la vie organisationnelle, c'est pourquoi la tâche de la GRH en est d'autant plus difficile, car outre l'ensemble des aspects formels de l'organisation, il est nécessaire qu'elle parvienne à identifier les aspects informels émanant du jeu des acteurs.

Tous projets de changement et notamment ceux modifiant les modes de travail, les redéfinitions des tâches et des responsabilités ne pourront être envisagés sans l'identification des rapports de force existants, et des zones d'influence de chacun.

Les nouveaux rôles et missions de la GRH s'intègrent bien dans les nouvelles dimensions structurelles des organisations.

La FRH se transforme parallèlement à l'organisation de manière à s'adapter à ce nouveau contexte et pouvoir ainsi répondre à de nouvelles contraintes contextuelles.

Il est indéniable qu'il existe des modifications profondes de la fonction dans l'entreprise. Les tendances ainsi observables dessinent une fonction ne correspondant pas aux caractéristiques précédemment identifiables.

# • Une FRH agent du changement.

Le changement qu'il soit ; externalisation ou internalisation, décentralisation ou centralisation, opérationnalisation ou spécialisation, ne peut se concevoir sans être relié à des glissements de contenus d'activités, à des transformations de stratégie induisant des effets managériaux et sociaux, ou à des mouvements de coalitions internes liés à l'évolution des acteurs dominants, des coopérations et des conflits.

À l'heure actuelle, de nombreuses entreprises se veulent résolument décloisonnées et déhiérarchisées du moins dans les discours. Mais à l'évidence, il ne s'agit que de tendances décrites ne reflétant que partiellement la réalité des comportements et des organisations véritablement mises en place.

Le discours fait apparaître l'entreprise comme n'étant plus pyramidale, mais davantage identifiable comme une structure plate, transversale, favorisant les échanges entre les différents services et les différentes personnes. Dans la réalité managériale, les organigrammes se redessinent. De quatre niveaux ou plus, on passe à deux. Mais dans l'activité et les contraintes réelles des acteurs organisationnels, dans l'élaboration de leurs missions, de leurs décisions, souvent, rien ne change. Les responsabilités ne sont généralement pas redistribuées ou décentralisées.

L'organigramme est donc bien révisé, les dénominations graduelles sont réétudiées laissant croire que les responsabilités mutent et se déplacent, mais il y a encore un trop large écart entre les intentions et la réalité. Les acteurs, comprennent très clairement ce qu'il en est de leur réalité de travail, même si, nombre d'entre eux, ne perçoivent pas clairement les choses. On se trouve face à un double comportement. D'abord celui de préciser dans le discours des phénomènes non appliqués dans la réalité, puis celui d'utiliser un jargon dont personne, ni même les personnes qui l'utilisent, ne connaît la signification.

#### Conclusion

Après observation de la réalité organisationnelle, plusieurs typologies de GRH apparaissent. On trouve ainsi, une GRH très sensible aux éléments externes à l'entreprise, une GRH étroitement dépendante des décisions de la Direction Générale. Une GRH fluctuante au gré des aléas de l'organisation, une GRH participant aux décisions. Toutes se situent dans un environnement fluctuant, non stabilisé, complexe et nécessitent d'anticiper en permanence sur les évènements, sans garantie de pertinence des actions menées.

Le choix d'un modèle pour notre étude, est un choix de circonstances.

Nous ferons donc un choix de circonstances en prenant comme modèle celui de la gestion des contradictions (J. Brabet) associé à celui d'Ulrich et à celui de P.louart. Même s'ils nous paraissent incomplets au regard des impacts des éléments externes et opérationnels des entreprises. De ceux liés aux décisions de la Direction Générale, des systèmes éclatés des grands groupes internationaux et au fait que la FRH participe néanmoins aux décisions prises, qu'elle devrait assumer, y compris si ces décisions ne correspondent pas à ses convictions. Le modèle proposé dans le

cadre de cette section, s'inspire en partie des typologies proposées dans la littérature, mais principalement des tendances observées dans de nombreuses entreprises.

Ce choix de circonstances est directement relié au fait que ce qui caractérise les entreprises aujourd'hui est l'instabilité chronique, la complexité et la rapidité des évolutions économiques, techniques, financières et organisationnelles avec un terrain de jeu qui est de plus en plus mondial et donc la nécessité d'adapter en permanence la GRH à un environnement fluctuant et à l'absence de visibilité à long terme.

Mais est-ce nouveau ? T. Peters, <sup>51</sup> écrivait déjà en 1988, « *L'instabilité environnante exige une vigilance permanente en matière d'organisation du travail* »... Il précisait que deux stratégies pouvaient être mises en place « *la première consiste à acheter et vendre sans cesse des affaires... Rester en tête sur la courbe de croissance... la seconde consiste à répondre à l'absence de certitudes par quelles règles de base... qualité du service, flexibilité toujours plus grande... l'innovation permanente »* les problèmes, rencontrés aujourd'hui, sont différents par la rapidité des évolutions de l'environnement et par la communication renforcée par internet, mais la complexité de l'environnement et l'instabilité des systèmes demeure identique.

La FRH, doit donc en complément de ses missions traditionnelles s'inscrire dans une autre démarche pour s'adapter en permanence aux évolutions socio-économiques de son environnement. Ce que nous analyserons plus précisément dans la section suivante.

.

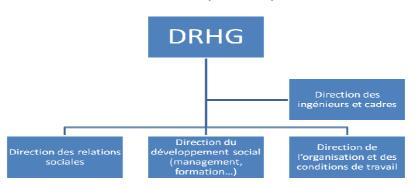
<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> T. Peters, le Chaos management, InterEditions, 1988

# <u>1. 5. – la FRH de l'entreprise Alpha son évolution dans le temps</u> (1998/2008),

Dans cette section, nous décrirons quel était le schéma de fonctionnement de la FRH de l'entreprise Alpha entre 1998 et 2008 et quel type de modèle a été retenu pour la FRH de l'entreprise Alpha en 1998 et en 2008.

 Avant 1998. La logique d'organisation, qui jusqu'à 1998, arrivée du nouveau DRHG et secrétaire général, semblait répondre aux besoins des directions, alors même que le déploiement à l'international n'était pas encore une priorité stratégique pour l'entreprise. Schéma 18

# 1. La FRH de l'entreprise Alpha avant 1998



Ce qui caractérisait la FRH de l'entreprise Alpha à cette époque, est la structure assez simple de son organisation basée sur 4 grandes directions RH, dont une, la Direction des ingénieurs et cadres dirigeait de fait la GRH à travers des CDC (Conseillers en développement de carrière) proches des opérationnels, mais rattachés la FRH centrale.

Cette organisation pyramidale, dont le DRHG était directement rattaché à la présidence de l'entreprise Alpha était structurée pour répondre aux besoins des directions en termes de gestion des processus RH, des relations avec les partenaires sociaux, de la gestion de carrière des cadres et du déploiement des formations décidées en central. Cette structuration était celle qui prévalait à cette époque dans l'industrie automobile.

#### 2. <u>Le FRH de 'entreprise Alpha sur la période 1998/2007.</u>

A partir de 1998, la Fonction RH de l'entreprise Alpha est selon notre analyse dans un modèle qui ferait la synthèse de celui d'Ulrich, Louart et celui de Brabet. Nous allons dans les pages qui suivent donner les éléments pour appuyer cette hypothèse.

Nous avons repris plusieurs extraits d'entretiens donnés le secrétaire général et DRHG, pour illustrer le modèle d'organisation adapté.

«Nous poursuivions trois objectifs inégalement atteints ». Le premier portait sur la clarification des rôles respectifs des spécialistes de RH et des managers. « Notre

choix était de rendre les hiérarchiques responsables de la gestion de leurs ressources, de subordonner la FRH aux fonctions opérationnelles. Cette option était loin de faire l'unanimité, tant auprès des généralistes Rh qui peuvent avoir envie de plus d'espace et prétendre à une meilleure légitimité, qu'auprès des responsables opérationnels qui pensent dire "encore quelque chose de plus!". Mais ce qui est déterminant, c'est qu'une fonction RH efficace doit être fortement imbriquée avec la politique, la stratégie, le business des fonctions opérationnelles.

Le secrétaire général explique alors qu'a ses yeux, une FRH qui se conçoit comme un prestataire de services aura une contribution moindre à la création de valeur. Et que son parti a donc été de positionner le spécialiste Rh comme homme de terrain, collaborateur du hiérarchique et non comme représentant d'une fonction centrale à qui on demande une prestation.

« ...Le deuxième objectif était d'alléger les coûts de la FRH, sur ce point, j'ai un sentiment mitigé : nos coûts n'ont pas fondamentalement baissé. Ils n'ont en tout cas, pas augmenté malgré un développement des prestations et une internationalisation rapide. Les indicateurs le montrent : nombre de spécialistes R.H. par rapport aux effectifs, budgets RH. Les RH ne font pas mauvaise figure par rapport aux autres fonctions support. »

Troisième objectif, la subsidiarité, « l'autonomie reconnue aux FRH locales, j'ai l'impression que nous avons progressé sur cette question... »Il s'exprime également sur ce qui n'était pas prévu, l'internationalisation « on n'a pas suffisamment pris en compte la dimension internationale », l'e-RH, l'intranet, la gestion interactive des RH sont des aspects nouveaux qui impactent la GRH et l'activité de la FRH.

### Le rôle et les responsabilités de la FRH de l'entreprise Alpha en 1998.

Pour le secrétaire général, le périmètre d'intervention de la FRH chez l'entreprise Alpha a lui aussi changé « auparavant la formation au management était éclatée » En effet, il y avait une fonction organisation, un conseil interne en organisation, l'accompagnement des chantiers de changement, des relations avec des consultants externes, l'institut l'entreprise Alpha de la Qualité. développement du management réunifié est maintenant rattaché à la FRH. »Sur l'imbrication de la FRH et du management, il précise, que la FRH maîtrise traditionnellement « les deux extrémités du spectre, la gestion individuelle avec des spécialistes RH qui accompagnent les évolutions professionnelles, et la gestion du collectif avec les relations sociales, les hommes de management, organisations ». Pour lui, il y a un domaine de gestion qui combine des aspects individuels et des aspects collectifs : le recrutement, mobilité et la formation. Il pense « qu'il ne peut être conçu comme une prestation indépendante du tissu de l'entreprise, qui doit au contraire être imbriquée dans ce tissu et fabriquée avec les acteurs du terrain » il y a donc nécessité à ses yeux de mettre en œuvre un système qui donne aux hiérarchiques une place prépondérante.

Les fonctions RH, gestion, communication, services généraux, informatiques et finance sont généralement définis dans les entreprises par opposition aux fonctions dites opérationnelles (ingénierie, production, vente...) comme fonction tertiaire, support, transverse. L'observation des évolutions de la FRH dans ces fonctions et le lien plus ou moins direct de cette évolution avec la gestion par les compétences feront l'objet de nos enquêtes.

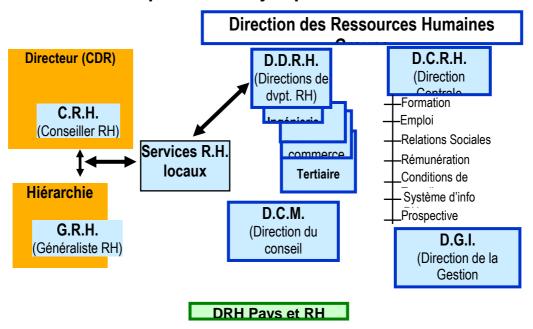
La DCRH (Direction centrale des Ressources humaines) a pour mission essentielle de définir les politiques de Ressources Humaines du Groupe l'entreprise Alpha. Les DDRH ont pour mission d'animer le déploiement des politiques de Ressources Humaines dans leur secteur (L'ingénierie, la fabrication, le commerce et le tertiaire). Elles sont chargées de l'animation de la politique RH et du développement local et les CRH/GRH, en charge de l'animation dans les directions de la politique RH, rattachés hiérarchiquement jusqu'en 2007 aux Directions opérationnelles. Les Conseillers Ressources Humaines (CRH) et Généralistes Ressources Humaines (GRH) ont pour mission essentielle de mettre en œuvre les politiques Ressources Humaines dans les directions opérationnelles. Dans le schéma suivant, nous mettons en évidence cette organisation avec par exemple la formation représentée dans chacune des structures. Le responsable de la formation Groupe est rattaché à

Les CRH, GRH et DRH pays, sont rattachés hiérarchiquement aux Directeurs opérationnels et fonctionnellement aux DDRH

la DCRH, et, un responsable de formation est présent dans chaque DDRH.

Dans le schéma ci-dessous, les DRH des pays et SRH locaux sont rattachés hiérarchiquement aux directions pays ou locales, les CRH et GRH également. Les DDRH et la DCRH sont rattachées au DRHG. Schéma 19

# 2 - L'organisation de la FRH de l'entreprises Alpha de 1998 jusqu'à février 2007



A partir de 1998, le fonctionnement de la FRH de l'entreprise Alpha doit tenir compte d'éléments forts qui changent son fonctionnement :

1) Dans son contexte de groupe mondial et local à la fois, il est indispensable de coordonner les actions de GRH des différents pays pour assurer la cohérence de la stratégie RH;

- 2) de fonction stratégique (Le DRHG est également secrétaire général de l'entreprise Alpha Membre du Comité Exécutif Groupe) constituée d'experts en central et de généralistes (hiérarchiquement rattachés aux opérationnels) délocalisés,
- 3) dans une organisation matricielle et avec une culture de réseau forte, la relation avec les managers est indispensable pour assurer la gestion quotidienne de la GRH dans la continuité,
- 4) dans une entreprise en pleine évolution, avec des objectifs ambitieux et, dans un environnement économique, culturel, politique complexe qui change vite, la FRH doit en permanence être à l'écoute des salariés pour anticiper les tensions.

Le schéma ci-dessous, reprend les éléments qui touchent l'activité de la FRH de l'entreprise Alpha. La politique RH était directement impacté par les nouvelles attentes des salariés, la vision moins pérenne de l'employabilité des salariés, les évolutions démographiques à gérer, la gestion des sous-traitants ou l'externalisation d'activités, la mondialisation et la nécessité d'harmoniser les pratiques RH et l'aspect virtuel du travail, le travail à distance.

schéma 20



Dans ce tableau, nous avons voulu faire ressortir que dans un groupe à dimension mondiale, la taille et la complexité des organisations nécessitent une gestion à la fois mondiale et locale. Le recrutement, la formation, la gestion des carrières doivent

êtres très liés à une stratégie globale et mis en œuvre localement pour tenir compte de la diversité des cultures et optimiser les coûts.

L'utilisation massive des systèmes d'information, permet une communication immédiate dans des lieux et à des moments où l'activité locale n'est pas assurée (le début de la journée en France correspond à la fin de la journée au japon par exemple). Le déploiement d'une formation structurée pour une nouvelle production doit tenir compte des méthodes locales.

La politique de GRH, doit faire face en permanence à la recherche de productivité des managers avec la nécessaire reconnaissance de la performance collective et individuelle. La relation avec son manager n'est plus la même lorsqu'un collaborateur doit travailler sur des projets (avec un chef de projet qui n'est pas son manager) et en relations avec des managers locaux (dans le cas d'un déplacement professionnel par exemple), le rapport à l'autorité change et l'autonomie est vécue comme un avantage par le collaborateur et souvent comme un frein pour le manager.

Dans un environnement où l'instabilité et la complexité sont les critères déterminant le futur, l'activité des entreprises à dimension internationales, ne permet pas d'avoir une vision pérenne de l'emploi.

Engagé dans une stratégie de développement durable, l'entreprise Alpha a signé, le 12 octobre 2004, la Déclaration relative aux Droits sociaux fondamentaux du Groupe par laquelle il s'engage : « à respecter et à faire progresser partout dans le monde les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise, à valoriser un esprit de liberté, à assurer la transparence de l'information, à pratiquer l'équité et à se conformer aux règles fixées par le code de déontologie de l'entreprise Alpha ».

Les missions de la FRH de l'entreprise Alpha de 1998 à 2007.

Dans le schéma précédent, les missions de la FRH de l'entreprise Alpha sont globalement décrites, elles sont synthétisées sous la forme suivante :

« Mettre à disposition du Groupe les équipes compétentes et performantes pour atteindre ses objectifs stratégiques dans un souci de développement durable » :

- Administrer, c'est assurer, le traitement des salariés pour l'ensemble des salariés et dans tous les pays, c'est aussi effectuer les reporting administratifs, assister les managers en leur fournissant toutes les informations nécessaires, c'est enfin assurer la relation avec les différentes administrations (URSSAF...)
- Gérer les ressources, chaque homme a des ressources, qu'il convient de développer par de la formation, de la mobilité, une gestion de carrière optimisée, de la reconnaissance sous toutes ses formes. C'est aussi gérer des ressources financières et techniques (système d'information mondial par exemple)
- Gérer les relations avec les institutions représentatives, c'est assurer la représentation de l'entreprise auprès des instances légales, gérer au quotidien les relations avec les syndicats, être à l'écoute des difficultés rencontrées, prévenir les conflits, négocier des accords...

La première partie plaçait la FRH de l'entreprise Alpha à cette époque comme partenaire stratégique et la seconde que ne renierait pas B.Galambaud comme gestionnaire et agent administratif.

Mais, la FRH de l'entreprise Alpha était aussi positionnée comme animateur d'une politique de GRH et de « prescripteur et de prestataire » vis-à-vis des managers de l'entreprise, notamment à travers une enquête réalisée annuellement sur les pratiques managériales (360 °), mais aussi sur le développement de formations à destination des managers.

La FRH de l'entreprise Alpha se situait donc dans les différentes logiques développées par :

- Ulrich, pour la partie « vision stratégique et centrage sur les processus »,
- Louart pour la partie « complexité des structures »
- Brabet pour la partie « gestion des contradictions »

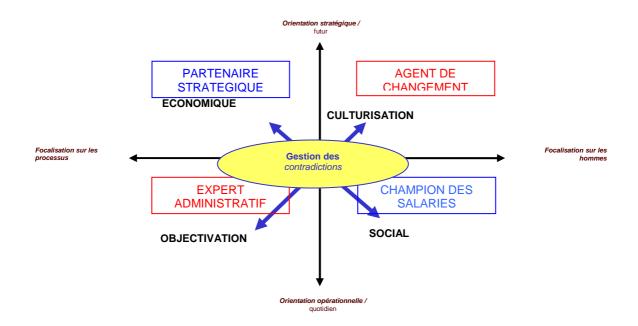
Logique qui nous semble adaptée à notre problématique particulière.

Et lorsque l'entreprise Alpha cherchait à développer son image d'employeur à travers :

- L'Amélioration de la qualité du management
  - Objectif: Développer des pratiques managériales communes
  - 360 °feed-back : plus de 4 500 managers en ont bén éficié en 2004 (2 500 en 2003) grâce à un outil disponible sur l'intranet Groupe
  - Parcours corporate l'entreprise Alpha management : RM1-Perspective et RM2-Performance ont réuni en 2004, 660 managers du Groupe
- Et le lancement en 2004 d'une campagne de communication sur l'image du Groupe en tant qu'employeur

La FRH de l'entreprise Alpha est tout à fait dans la logique de Peretti pour la partie « partage » et « responsabilité des managers »,

Dans le schéma ci-dessous, nous tentons de faire la synthèse entre les modèles de D. Ulrich, P. Louart, J. Brabet qui ont été présentés plus haut pour définir l'organisation de la FRH chez l'entreprise Alpha. Ce schéma sera explicité par le contenu de cette section, mais le cœur est bien la gestion des contradictions. La FRH de l'entreprise Alpha avait la volonté d'être considérée comme partenaire stratégique, la culture de l'entreprise la positionne plutôt comme expert administratif, le passé du DRHG le poussant à être en même temps agent de changement et champion des salariés, l'ensemble nous donne à partir des différents modèles cités plus haut, la vision d'une gestion permanente des contradictions. Schéma 21

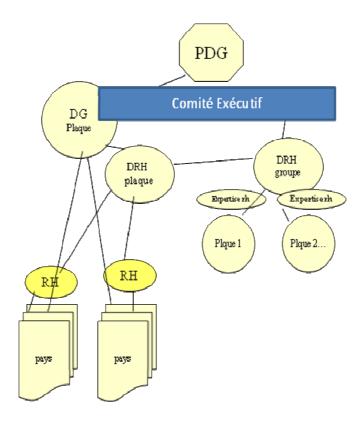


En Rouge son positionnement réel

3. 2007/2008. Une nouvelle organisation pour la FRH de l'entreprise Alpha courant 2007.

A partir de février 2007, la FRH de l'entreprise Alpha change de DRHG, Son positionnement n'est plus le même, l'ancien était directement rattaché au PDG et faisait partie du Comité Exécutif alors que le nouveau DRHG est rattaché à un membre du Comité Exécutif. Une nouvelle organisation de la FRH se met en place progressivement pour s'adapter à la nouvelle organisation de l'entreprise Alpha; une organisation par Direction, par produit et par projet avec « 4 plaques ». Le schéma suivant décrit cette nouvelle organisation. Schéma 22

Organisation de la FRH de l'entreprise Alpha à partir de juin 2007



Ainsi pour chacune des « plaques », un DRH est rattaché hiérarchiquement au DRHG et fonctionnellement au Leader de la plaque (lui-même rattaché directement au PDG) qui est souvent membre du Comité Exécutif. Le DRHG est rattaché à un membre du Comité Exécutif et anime les fonctions centrales de la DRHG. Ces fonctions centrales déterminent la politique RH pour l'ensemble des pays (Management, Recrutement, Développement des compétences, emploi, formation, conditions de travail, relations sociales...) que les RH locaux mettent en œuvre. Les RH locaux (GRH) sont maintenant rattachés aux DRH des plaques.

L'intervention de la GRH est passée en quelques années d'une activité nationale à une dimension internationale, mais également d'un positionnement assez bien défini à celui instable où le rôle de la FRH n'est plus souvent d'anticiper, mais de gérer au quotidien dans un environnement instable et complexe. Les modèles de GRH s'inscrivent ainsi dans la recherche d'une cohérence entre formes organisationnelles et GRH.

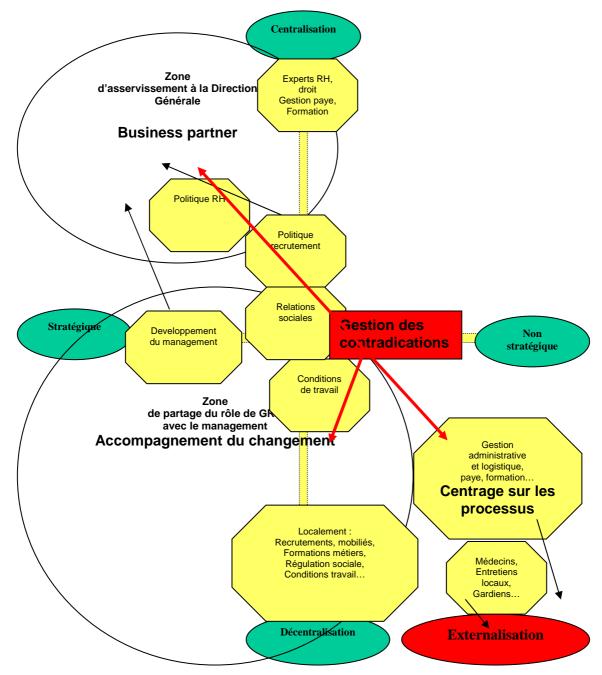
C'est la raison pour laquelle nous proposons deux explications à l'évolution de la GRH et celle de la FRH de l'entreprise Alpha. La première reprend le concept d'A. Chandler pour expliquer plus largement l'évolution de l'organisation de la FRH de l'entreprise Alpha dans le temps, et la seconde, est la synthèse de plusieurs approches de chercheurs présentés dans le premier chapitre. Ces deux concepts posent les bases d'un GRH contextualisée et adaptable dans le temps aux évolutions importantes de l'entreprise et de son environnement.

Nous proposons une synthèse entre les modèles, d'Ulrich, pour la partie « vision stratégique et centrage sur les processus ainsi qu'accompagnement du changement » ; celui de Peretti pour la partie « partage » et « responsabilité des managers » ; celui de Louart pour la partie « complexité des structures » et celui de Brabet pour la partie « gestion des contradictions. Tout en intégrant les recherches

les plus modernes, il tente d'établir les liens entre les concepts développés par les différents chercheurs cités plus haut et la réalité observable dans les grandes entreprises. Le modèle de synthèse présenté dans cette section, s'applique pratiquement dans sa totalité aux activités de la FRH de l'entreprise Alpha même s'il nous semble incomplet à ce jour.

L'entreprise Alpha se trouverait donc dans une « structure en M », la FRH se trouverait elle dans un système de « gestion des contradictions ». Le schéma suivant décrit la nouvelle situation de la FRH de l'entreprise Alpha telle que nous la percevons.

Schéma 23



# La GRH de l'entreprise Alpha suivant le modèle retenu en 2008

Ce schéma replace la FRH et la Fonction Formation de l'entreprise Alpha dans un ensemble de situations très liées au contexte dans lequel l'entreprise se place. La FRH a ainsi, un rôle fort en termes de politique RH : elle accompagne les managers au plus près du terrain, se centre sur les processus RH et ceux de l'entreprise tout en gérant sa productivité par l'externalisation d'activités considérées comme ne faisant plus partie du cœur d'activité de l'entreprise, et propose un accompagnement individualisé aux salariés pour des mobilités internes ou externes.

#### Conclusion

La FRH de l'entreprise Alpha a tenté de se positionner en parallèle comme fonction prescriptive et prestataire pour affirmer sa légitimité, la qualité de sa prestation devait lui assurer une légitimité et lui permettre de prescrire aux managers une politique RH. L'ensemble, du métier RH, est prescripteur de politiques, garant des processus RH et prestataire de services pour l'entreprise.

La FRH de l'entreprise Alpha ne pouvait réussir à prescrire que si elle réussissait à fournir la prestation à un niveau de qualité et de coûts acceptables pour l'entreprise. Elle entre maintenant, tout à fait dans le modèle de gestionnaire de contradictions entre prescriptions d'une politique RH visant à assurer au niveau mondial du groupe la standardisation des processus RH (A. Chandler), en développant l'éthique et l'équité d'une part et d'autre part, la qualité, la rapidité, la fiabilité, la robustesse de ses prestations qui contribuent à la performance de l'entreprise et qui dépendent du niveau de professionnalisme des membres des équipes.

Elle est néanmoins assujettie à des exigences de réduction de coûts pour elle-même et pour ses prestations et envers ses clients internes. Exigence de réduction des coûts, standardisation des processus, globalisation des marchés et complexité croissante semblent conduire en même temps à un renforcement des structures RH globales. La fonction centrale devrait être amené à se professionnaliser, à développer fortement ses domaines d'expertises tout en diminuant ses effectifs et les RH de proximité à être de plus en plus intégrés aux opérationnels.

Un appel progressif à la sous-traitance devrait concourir à réduire les coûts tout en améliorant encore la réactivité.

En ce qui concerne l'application du nouveau modèle proposé dans la page précédente pour l'entreprise Alpha, pour d'autres entreprises, il faudrait considérer chacune des entreprises dans son contexte. Les DRH, se concentrent-ils sur la gestion des contradictions et des risques immédiats plutôt que sur le pilotage de politiques à moyen et long terme ? Ils négocient des accords de GPEC, comme ils en ont l'obligation ? Est-ce toujours dans une logique d'accompagnement de la stratégie de l'entreprise, ou plutôt pour ne pas s'exposer, lors de futurs PSE (Plan de sauvegarde de l'Emploi, nouveau nom du plan social), à des poursuites judiciaires par les partenaires sociaux ?

Cette cohérence est nécessaire dans le sens où la GRH est un sous-système impliqué dans un système d'ensemble. La FRH dispose de plus ou moins d'autonomie (ou de dépendance). Chacun des acteurs contribue individuellement à la réussite de l'ensemble, les rôles bien qu'écrits sont souvent partagés au gré des influences et personnalités des acteurs, de leurs croyances et implications personnelles (Galambaud). Les degrés de liberté peuvent être négatifs ; - avec, par exemple, peu de contrôle sur les activités en raison de leur répartition ouverte ou du manque d'intérêt qu'on leur accorde, la gestion individuelle au détriment de la gestion collective par exemple. Ou positifs ; — par rapport à la capacité d'influence, de participation stratégique ou d'affirmation relativement à des propositions spécifiques, voire des contre-propositions négociables.

Les grandes entreprises, sont ainsi passées en quelques décennies d'une FRH qui gérait indépendamment de toute autre variable ses propres activités, puis dans un

second temps est apparue la nécessité d'intégrer cette fonction avec les autres composantes organisationnelles de manière à rendre plus efficace le processus global (Peretti). Ce n'est qu'après (dans les années 80) que la FRH a eu une place dédiée dans l'organigramme, au moment même où les entreprises avaient comme mot d'ordre de restaurer les objectifs de performance et de compétitivité. On comprend mieux alors le difficile positionnement de cette fonction, pourtant centrale dans la réussite de l'organisation.

Il n'y aurait ainsi plus de « modèle unique » (J.Brabet), dans un cadre changeant, complexe et instable. La FRH (et la Fonction Formation) dans ces conditions doit adapter sans cesse son organisation pour simplement faire exister durablement l'entreprise.

Toutes les entreprises sont concernées, grandes et petites et tous les métiers le sont également. Le modèle retenu (association des modèles Louart, Ulrich, Brabet, Peretti) dans une structure en « M » (Chandler) nous paraît dans ce contexte le plus adapté puisqu'il s'adapte lui-même aux situations rencontrées en permanence, avec en même temps, une FRH proche du rôle de business partner, gestionnaire de processus, prestataire de services et soutien des salariés en reconversion.

L'externalisation de plus en plus vécue comme un moyen comme un autre par les grandes entreprises touche pour le moment certaines activités (paie, gestion administrative). Le BPO (présenté dans la partie sur l'externalisation) est maintenant une réalité, l'offre est structurée (IBM, Arinso, Logica, ADP, Hewitt...). Les grandes entreprises sont ouvertes à ces solutions (Airbus, AXA, Exxon mobil, Général Motors, Rhodia, Fnac, Carrefour, l'entreprise Alpha...)

#### **CONCLUSION DU CHAPITRE 1**

L'objet de ce chapitre était d'éclairer le débat sur les transformations de la fonction ressources humaines. Transformations observables à différents niveaux, et dans différents degrés, d'identifier les différents modèles proposés par les chercheurs et de situer la FRH de l'entreprise Alpha dans un modèle de référence.

Le premier sous-chapitre nous a permis de proposer un modèle de GRH précisant les facteurs fondamentaux constitutifs de cette FRH, pour ensuite être à même de présenter les changements auxquels elle doit faire face, et insister sur le fait, que la fonction ne doit pas être isolée par rapport au contexte dans lequel elle évolue.

On voit clairement que cette fonction connaît de nombreuses transformations, qui suscitent des interrogations sur la place qu'elle peut occuper dans l'entreprise, voire hors de l'entreprise, avec l'outsourcing et l'offshoring.

Ses activités et pratiques sont largement repensées, dans le sens d'une certaine décentralisation de ses activités, voire même d'une externalisation de certaines missions initialement prises en charge en interne.

Avec, les évolutions récentes du management, la FRH, est repositionnée au cœur des changements que vivent les entreprises du fait notamment de l'implantation massive des technologies de l'information qui offre aux ressources humaines des opportunités d'innovation de leurs pratiques, mais aussi des possibilités de repositionnement stratégique, voire de réflexions sur son propre positionnement dans l'entreprise.

L'environnement, le contexte de l'organisation, mais aussi les systèmes de représentations des managers et les croyances de la direction générale, expliquent la diversité des modèles.

# CHAPITRE 2 – Gestion des compétences et formation

Dans ce chapitre, nous décrirons les axes de fonctionnement de la Fonction Formation, nous effectuerons un bref historique pour replacer le contexte, l'impact de la réforme de 2004 et le fait que la Fonction Formation ne peut pas être analysée comme une organisation indépendante de la FRH en général.

Nous commencerons cependant par rappeler rapidement dans la première section les axes de développement de la GPEC; — Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, afin de préciser la place de la formation dans le développement des compétences.

# 2.1. – La gestion des compétences

(V. Merle 1998)<sup>i52</sup>. « En ce qui concerne la GRH, la prévision est étroitement imbriquée dans l'anticipation des évolutions organisationnelles des métiers ».

La loi, du 18 juillet 2005, détermine des obligations pour les entreprises, GPEC, Versus licenciements économiques. La loi Borloo pose clairement l'obligation d'engager des négociations sur la GPEC avant janvier 2008. Cette nouvelle étape de la législation érige en obligation légale ce qui était jusqu'à maintenant une obligation stratégique pour les entreprises. La nature de l'impact ne change pas, quelles évolutions des métiers pour le futur ? Quelle organisation du travail mettre en place ? Ce qui change, c'est l'obligation de négocier des accords avec les partenaires sociaux dans ces différents domaines.

Le développement des compétences est bien un enjeu stratégique, car il est une conséquence nécessaire des contraintes économiques et des exigences de satisfaction du client. La démarche compétences ne peut réussir qu'avec une implication forte et constante des dirigeants, une adaptation du management et une transformation des organisations. La mobilisation de l'intelligence qu'entraîne la démarche compétences conduit inévitablement à une autre gestion des ressources humaines et à un rôle majeur du salarié dans son parcours professionnel. Cette démarche apparaît également comme une opportunité pour rénover le dialogue social, tant sur le plan des rapports hiérarchiques que sur celui des partenaires sociaux. Les acteurs économiques et éducatifs doivent se concerter pour apprécier comment des réponses peuvent être apportées aux besoins des entreprises, et comment assurer une validation des compétences permettant aux salariés d'être reconnus et d'avoir une mobilité professionnelle interentreprises. Au total, la mobilisation des compétences est un investissement humain partagé.

Comment redonner aux managers la vraie place qui est la leur dans la gestion des compétences

La notion de compétence est maintenant solidement ancrée dans plusieurs discours : ceux des chercheurs (Zarifian, Wittorski...)<sup>53</sup> qui y voit « un nouveau modèle d'organisation... » Mais aussi ceux des opérationnels, ceux des directions qui « désignent l'adaptation des compétences comme l'objectif clé pour la fonction RH

\_

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> V. Merle. L'entreprise joue les compétences – Entreprise Formation N° 109 sept/oct 1998

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> P. Zarifian – Objectif compétences – Dictionnaire des ressources humaines - 1999

des années 90 » (Bournois, Derr, 1994). Ceux des consultants qui construisent les instruments de la gestion de cette adaptation. Ceux de la FRH enfin qui tentent de suivre les différents discours et pour les meilleurs de se les approprier

## 1. Une démarche historique, longue à se mettre en place.

A partir des années 1970, de nombreuses entreprises se sont lancées dans ces démarches avec plus ou moins réussite. La GPC est passé entre 1970 et 2004 de l'état de concept destiné aux spécialistes à celui de réalité pour une partie des entreprises Françaises. Le Medef s'est emparé du concept dans les années 90/95 avec un premier aboutissement en 1998<sup>54</sup>.

Les rôles des managers et de la FRH ont changé avec pour conséquences de promouvoir la Gestion par les compétences (ou toutes autres appellations) comme outil de gestion des RH. Ce qui est nouveau, c'est le fait de mettre particulièrement en avant cette démarche comme objectif stratégique des entreprises. Il est donc logique que les entreprises qui prennent conscience de l'importance de la gestion des compétences comme outils stratégique veuillent en contrôler le déploiement, confier ce déploiement à la ligne hiérarchique est également dans la même logique. A la suite de cela, la plupart des grandes entreprises et l'entreprise Alpha en particulier ont lancé des chantiers de gestion par les compétences en donnant aux managers (du Directeur au CUET) une responsabilité complète (au détriment et/ou en partage avec la FRH).

La FRH, seule détentrice des compétences pour mettre en œuvre la Gestion par les compétences au début des années 1990, ne s'est pas imposée comme interlocutrice crédible pour assurer la pérennité de son rôle. Un tournant important est pris actuellement par le transfert de cette compétence vers les managers. La FRH de la plupart des entreprises françaises (54 % selon l'étude Cegos) déclare que c'est un projet en cours et 25 % un projet majeur pour leur entreprise.

Un bref rappel de la démarche de GPEC. Rappel historique et contenus.

La (GPEC) a pu paraître dans la décennie 80, comme un moyen de réhabiliter le long et le moyen terme dans les décisions de ressources humaines, il semble bien que dans la pratique, cette démarche soit le plus souvent restée une technique (Amadieu et Cadin, 1996)<sup>55</sup>. La GPEC n'a pu s'affranchir de la domination des impératifs de la stratégie en matière de ressources humaines qui se traduit par la confusion entre la recherche de la flexibilité et la domination des décisions de courts termes. C'est probablement pour cette raison que l'on a pu constater une si faible insertion de la prospective et de ses méthodes dans les pratiques de GPEC.

Gilbert (1999)<sup>56</sup> retrace les grandes étapes de la gestion prévisionnelle des ressources humaines en distinguant quatre temps. Durant les années 60, il relève « l'entrée de la prévision dans la gestion du personnel (...) grâce au progrès de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique »

74

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> Rapport complet des réunions de Deauville en 1998 – détail des thèmes et décisions dans le document final

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup> Amadieu J-F et Cadin L. (1996): *Compétences et organisation qualifiante*, Economica.

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Gilbert P. (1999) 'La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, *Revue Française de Gestion*, n°124, Juin-Juillet-Août.

Ces modèles ont été, dans les faits, peu utilisés, d'une part en raison de leur complexité et d'autre part, à cause de leur incapacité à intégrer des dimensions qualitatives essentielles comme le climat social ou les évolutions de l'environnement. Dans les années 70, s'est développée la gestion prévisionnelle des carrières. Dans les années 80, à la fois en raison de la difficulté à gérer les sureffectifs, de la multiplication des plans sociaux et de la prise de conscience de l'intérêt stratégique des ressources humaines, on a constaté un renouveau de la gestion prévisionnelle qui à l'occasion change de désignation, la notion d'emplois se substituant à celui d'effectif. La dimension prospective paraît désormais nécessaire.

Le Boterf (1988) <sup>57</sup>affirmait : "les démarches projectives et prévisionnelles qui "fonctionnaient" bien en période de croissance assurée et régulière doivent maintenant être complétées par une réflexion prospective". Pourtant, Rousseau (1993)<sup>58</sup>, relève que cet objectif a été rarement atteint, les outils mis en place à cette époque, se sont concentrés sur la description des emplois afin d'évaluer les écarts par rapport aux besoins. Il s'agissait en fait dans la plupart des cas d'élaborer des "cartes des emplois" à partir de la notion d'emploi type

Au début des années 90, la gestion prévisionnelle des emplois, se voit de plus en plus adjoindre le terme de compétences. Certains interprètent cette évolution de facon positive, la notion de compétence permettant de mettre l'accent sur le contenu des emplois et non plus uniquement sur leur nombre. Pour d'autres, plus sceptiques, les directions des ressources humaines n'ayant pas les moyens de contrôler les évolutions des effectifs, qui sont pour l'essentiel du ressort de la direction générale, se seraient "trouvé" un nouveau terrain d'action (Gilbert, 1999)<sup>59</sup>. Les méthodes quant à elles se diversifient comme les pratiques

Au total, la dimension anticipatrice de la GPEC est relayée au second plan, c'est le plus souvent l'employabilité qui est recherchée, c'est-à-dire dans la logique de la flexibilité des ressources humaines évoquée précédemment, l'acquisition de la polyvalence en interne et, en externe, le développement de compétences valorisables sur le marché du travail (Gilbert, 1999).

L'anticipation sur les métiers nécessite une vision de la compétence telle que résultant « d'un mouvement dynamique entre la qualification globale (de l'individu précédemment acquise et l'emploi qu'il occupe, cet emploi, en retour modifiant à terme sa compétence " (de Witte, 1994)<sup>60</sup>. Cette conception correspond bien sur le plan collectif à la logique originelle des cartes de métiers et des filières d'emplois, ces dernières étant identifiées comme bases des parcours de carrières par beaucoup d'entreprises.

Dans les faits, il semble que l'on en soit resté le plus souvent à une conception statique, où l'on voit plus émerger des organisations qualifiées que qualifiantes (Amadieu et Cadin, 1996), 61 c'est-à-dire caractérisées par le recours accru à des

75

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Le Boterf Guy (1988) : Le schéma directeur des ressources humaines. Un outil de management stratégique, Éditions d'Organisations.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Rousseau M. (1993): "Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications", *Travail* etEmploi, Dares, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, nº 57 bis.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Gilbert P. (1999) "La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, *Revue* Française de Gestion, nº 124, Juin-Juillet-Août.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> DeWitte S. (1994): 'La notion de compétences, problème d'approche" in *la compétence – Mythe*, construction ou réalité?, Minet Francis, Michel Parlier, Serge de Witte, L'Harmattan <sup>61</sup> Amadieu J-F et Cadin L. (1996): *Compétences et organisation qualifiante*, Economica.

personnels de plus en plus qualifiés, censés être en mesure de répondre aux évolutions requises. Ainsi, trop souvent, les approches en termes d'anticipation des métiers n'ont consisté qu'en une description de l'existant, et ont suscité des déceptions importantes à l'époque de leur développement, liées notamment à leur peu d'effets sur la mobilité, dans le contexte de reprise des plans sociaux du début des années 90.

Premier facteur conséquent à ces évolutions : les technologies de l'information et des communications. Même si les DRH n'ont pas été la première activité dotée de progiciels de gestion intégrés, la mise en place progressive des SIRH (systèmes d'information en ressources humaines), couplés à des intranets, leur permet dorénavant d'avoir une vision d'ensemble de la population à gérer. Dans une approche désormais marketing de la fonction, ces nouveaux outils permettent d'une part, l'automatisation de tâches à faible valeur ajoutée (principalement sur la gestion administrative du personnel). D'autre part, les gains de temps ainsi réalisés leur permettent de se recentrer sur les cœurs de mission, le conseil et l'assistance aux opérationnels...

2. Définitions pour éclairer le débat. Ces définitions sont celles de chercheurs, de structures professionnelles (Medef 1998) et d'organismes de formation, la différentiation s'opère par la communication et sur la cible de cette communication.

## COMPÉTENCE (Lexique DYNAMO):

- Ensemble de capacités à résoudre un problème dans un contexte professionnel donné; elle peut être générale, de base, transférable (transversale) ou spécifique à un métier; elle porte sur des savoirs, des savoir- faire et des comportements.
- Elle est le résultat des talents mis en œuvre par un salarié ou par une équipe (compétence individuelle ou collective).

COMPÉTENCE INDIVIDUELLE OU PROFESSIONNELLE (Web RH, MEDEF, définition effectuée lors du séminaire de Deauville de 1998)

Est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis : elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle par l'action et son résultat dans la performance. Elle ne peut se réduire à ces éléments constituants.

# COMPÉTENCES COLLECTIVES (Guy Le Boterf)

- Les compétences sont collectives dans la mesure où elles ne peuvent être construites et possédées par un seul individu. Elles résultent de la contribution, de la coopération et de la synergie entre plusieurs compétences détenues par des personnes.
- Chaque compétence collective possède sa propre architecture, elle émerge d'une combinatoire spécifique entre des compétences individuelles.

# COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE (Cécile Dejoux) :

 Elles sont considérées comme ce que l'entreprise sait faire par opposition aux actifs qui représentent ce que l'entreprise possède.

# COMPÉTENCE MÉTIER (Guide pratique de la formation) :

 Ensemble des savoirs et savoir-faire permettant d'exercer le métier de base de l'équipe ou l'entreprise.

COMPÉTENCES CRITIQUES (définition produite par de grandes entreprises françaises) :

- Elles créent un risque pour l'entreprise, car elles sont :
- Nécessaires (Internationalisation, innovation, volume d'activité, pyramide des âges, réintégration d'activité, turn-over élevé)
- Et difficiles à trouver (délai d'acquisition des compétences long, rareté de la ressource, métier peu attractif, difficultés pour former)
- Indispensable à l'atteinte des objectifs stratégiques

COMPETENCES PROFESSIONNELLES (Accord du 29 juin 2001 relatif à la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production l'entreprise Alpha) :

- Ensemble de capacités résultant d'une combinaison de connaissances générales, de connaissances techniques,
- de savoirs faire et de pratiques maîtrisées (expérience) s'exerçant dans un contexte précis : elles se constatent, lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, par l'action et par son résultat.

COMPÉTENCES STRATÉGIQUES (Accord du 29 juin 2001 relatif à la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production l'entreprise Alpha):

- Elles sont des compétences indispensables pour développer la stratégie de l'entreprise, car elles :
- Créent de la valeur pour le client et l'actionnaire (impact sur le produit)
- Confèrent un avantage concurrentiel (différenciation)
- Sont difficiles à imiter par les concurrents ou à substituer (rareté/ spécificité)

## COMPÉTENCES TRANSVERSALES (Guide pratique de la formation)

- Compétences transversales à différents emplois, métiers ou directions, mais qui ne sont pas de la compétence technique liée au métier.
- Selon les auteurs, elles peuvent être assimilées à du savoir être ou à des démarches intellectuelles. Il s'agit de la compétence d'animation, de la capacité de travailler en groupe, d'adaptation, de créativité, gestion de projet, pédagogie...

#### 3. Les nouveaux textes sur la GPEC

La GPEC, n'est plus seulement un aspect technique à développer, mais prend une dimension judiciaire avec par exemple la décision du TGI (Tribunal de grande Instance) de Nanterre du 5/9/2006 et du TGI de Paris le 5/10/2006, de suspendre des PSE faute d'accord d'entreprise sur la GPEC. Les opportunités, des accords de GPEC sont une alternative au PSE.

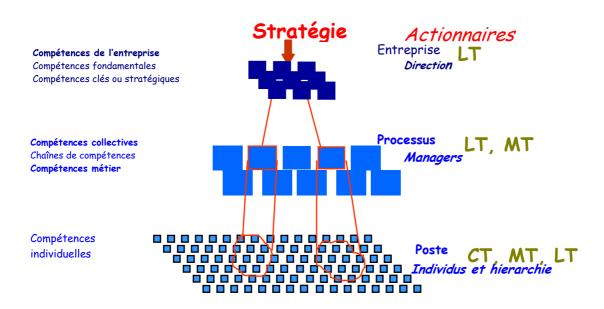
Si la loi Borloo du 18 janvier 2005 posait clairement l'obligation d'engager des négociations sur la GPEC avant janvier 2008, rien ne laissait prévoir que les juges exigeraient dès maintenant la négociation d'une GPEC comme préalable indispensable à l'élaboration d'un PSE. Et s'il faut en plus que l'accord soit mis en œuvre, les entreprises devront mettre en œuvre une organisation adaptée pour celles ne l'ayant pas fait au préalable.

L'impact sur la Fonction Formation apparaît dans un deuxième temps, car l'analyse des évolutions des métiers, l'identification des métiers sensibles, stratégiques et critiques prennent du temps, la formation n'intervient que pour construire les dispositifs adaptés aux compétences nouvelles, celles à développer en priorité ou accompagner les reconversions. L'impact ne se fera sentir que plusieurs années après la mise en œuvre du dispositif et toutes les entreprises devraient en subir les conséquences; actions de formations ciblées sur le développement des compétences métiers, personnalisation des inscriptions, plus de volume et toutes les populations concernées, donc plus d'administration de la formation et sans doute augmentation des coûts. La FRH et donc la Fonction Formation vont avoir à gérer de nouvelles attributions et responsabilités.

Ces conséquences dans ses attributions, ses responsabilités et dans son organisation vont être autant de facteurs de changements. Elle devrait évoluer encore du fait de la coresponsabilité de plus en plus affichée entre elle et la ligne managériale dans la gestion des compétences des collaborateurs des directions tertiaires.

Dans le schéma suivant, nous précisons comment la gestion des compétences est organisée chez l'entreprise Alpha. Les compétences, fondamentales (compétences clés ou stratégiques), sont directement reliées à la stratégie à long terme de l'entreprise et communiquées aux actionnaires après validation par le conseil d'administration. Les compétences, collectives (compétences des métiers), sont reliées aux processus et mises en œuvre par les managers sur le moyen et long terme. Les compétences, individuelles, sont directement reliées au poste à tenir par les salariés et leur hiérarchie directe et sont mises en œuvre sur le court, moyen et long terme. La stratégie globale de l'entreprise est donc directement mise en œuvre tout au long de la chaîne.

Schéma. 23- Schéma de la démarche chez l'entreprise Alpha (source l'entreprise Alpha)



Le secrétaire général de l'entreprise Alpha présente la démarche de GPEC. « Dans les ressources humaines, l'administration du personnel, les relations sociales ou les conditions de travail constituent des fondamentaux auxquels les entreprises ne peuvent échapper. ... c'est dans le renouvellement des compétences que l'entreprise peut vraiment faire la différence avec les autres entreprises et trouver un avantage compétitif. L'entreprise Alpha a pris conscience que c'est là qu'il doit investir, même si le besoin ne se fait pas sentir dans l'immédiat, et même si les actions sont à plus long terme.... »

«Il faut distinguer trois grandes étapes, dans le traitement des problèmes de compétences. La première, c'est l'époque des qualifications et des classifications. On s'est occupé d'outils de mesure des postes, on a pratiqué la négociation paritaire dans l'entreprise et au niveau de la branche. Le problème étant de fonder les rémunérations. La deuxième phase, et nous y s sommes encore, est concomitante aux exigences de changements rencontrés par les entreprises. Il faut, fallait développer la formation parc que nos organisations de travail requièrent de profonds changements avec des évolutions rapides auxquelles on ne peut se soustraire. ... il nous faut maintenant maîtriser une troisième approche. C'est une action à froid : il s'agit de savoir de quelles compétences l'entreprise devra disposer dans cinq ans dans tous ses métiers, ceux que l'on connaît aujourd'hui, mais aussi ceux dont on aura besoin demain. ...»

« Les responsables opérationnels doivent absolument s'en emparer et c'est un aspect majeur du projet ; eux seuls peuvent conduire cette réflexion dans le cadre d'une approche prospective de l'évolution de leurs activités. Ce sont eux également

qui peuvent dépasser les limites des hiérarchies actuelles pour imaginer les compétences permettant demain à l'entreprise d'être la meilleure.»

Ces compétences ne se situent par forcement dans les catégories organisationnelles ou les périmètres de métiers actuels. C'est dire qu'une telle démarche ne peut relever de la seule responsabilité des ressources humaines SRH) ce qui était jusqu'à présent le fonctionnement de la GPEC, une affaire de spécialistes de la GRH.

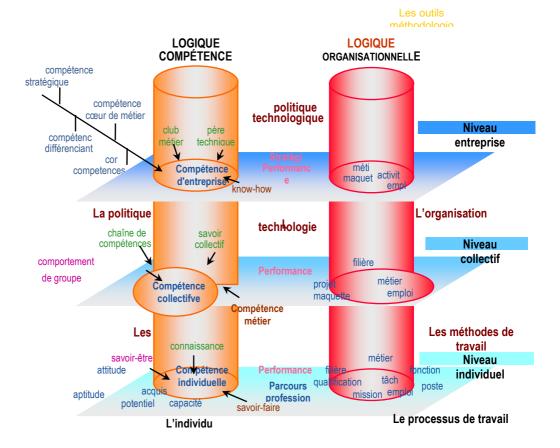
À partir de quatre catégories de métiers – l'ingénierie, la fabrication, le commercial et le tertiaire – la Direction des ressources humaines a défini 60 « mailles de métiers ». Il s'est posé bien entendu la question des métiers transversaux, qui sont de plus en plus importants dans ce secteur. L'entreprise a préféré rester dans le cadre des grandes familles et analyser les recoupements de maille métier, plutôt que de créer des métiers transversaux spécifiques.

Pour chacune de ces familles, un trio a été désigné avec un pilote, le plus légitime possible sur ce métier et deux personnes, l'une des Rh et l'autre du métier. Le pilote est généralement le dirigeant, car c'est de son niveau d'engagement dont l'entreprise a besoin pour réussir l'opération. Ce qui a la plus surpris c'est l'importance accordée par les pilotes aux parcours de carrière, ils mettent là en évidence le fait que la formation est très adaptée pour les compétences de surface, mais que la capacité à acquérir ces compétences résulte plutôt d'un lent apprentissage acquis au fil d'une carrière dans les postes et secteurs différents et complémentaires.

Une analyse complémentaire effectuée par F.Silva<sup>62</sup> décrit avec précision le rôle des uns et des autres : « Le cœur d'un tel dispositif n'est pas la fonction ressources humaines, mais les personnes opérationnelles dans leurs métiers et qui sont porteuses des compétences ». D'après lui, elles sont en situation de connaître et de valider les compétences porteuses d'avenir. Certes, c'est la fonction RH qui a lancé le projet, puis l'accompagne. Malgré tout, elle n'est pas au centre, le projet compétences de l'entreprise Alpha se situe dans des dimensions assez éloignées de la gestion des ressources humaines stricto sensu. C'est pourquoi le terme plus neutre de Fonction RH est préféré de plus en plus pour désigner cette fonction, car elle englobe à la fois les notions d'accompagnement des personnes (salariés et encadrement dans leur travail de management) mais aussi la dimension ressources humaines dans la stratégie d'entreprise. « Ces missions nouvelles de la fonction RH ne peuvent effectivement fonctionner que si l'encadrement, qu'il soit de proximité ou dirigeant est un véritable relai. Elle apporte de la méthode, des outils et du suivi, mais la mise en œuvre dépend de cet encadrement. La fonction RH est donc au service des personnes et des fonctions. »

Schéma. 24

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> 1/5/2004 – François SILVA – le monde initiative.



Dans le schéma suivant et pour la fonction formation, nous avons voulu montrer le lien entre l'expression des besoins prévisionnels, l'analyse des ressources actuelles, la mesure de l'écart et le projet de réorganisation de la logistique de formation de la région parisienne.

Schéma 25

## **Besoins** Ressources actuelles prévisionnels Analyse Contexte **Benchmarking** ressources **Objectifs** 2010 stratégiques Succès et échecs Analyse du **Scénarios** actuels sourcing en métier 2010 Etat actuel Cible métier évaluation de nos compétences compétences existantes Mesure à créer qualité de l'écart **Bouclage** Traitance du travail standards Projet de réorganisation de la logistique de formation de la Région Parisienne

## La gestion des compétences de la Fonction Formation

Dans ce schéma, le projet de réorganisation de la logistique de formation est un moyen de réduire les coûts en faisant appel à trois leviers, l'appel à la sous-traitance, une nouvelle organisation du travail et la standardisation des processus et des méthodes de travail

## Conclusion

La Gestion par les compétences n'est plus en débat, de nombreux ouvrages et recherches nous permettent aujourd'hui d'en préciser la définition, (les définitions en réalité, tellement chaque chercheur à cœur de mettre sa marque sur une définition particulière), le contexte, le contenu, les modalités, les finalités.

Ce qui reste un débat est l'opportunité de la mettre en actions, c'est la compréhension même de ses finalités qui n'est pas suffisamment prise en compte dans les entreprises par les opérationnels et surtout par la FRH, qui n'a pas su/pu/voulu en être acteur proactif se contentant dans le meilleur des cas de suivre. L'utilité de cette démarche pour l'entreprise, ne nous semble plus à démontrer, en effet, comment une organisation pourrait' elle ne pas comprendre qu'identifier les

métiers du futur va lui permettre d'anticiper les moyens à investir pour améliorer sa performance, développer les compétences de ses collaborateurs pour les maintenir au meilleur niveau de performance ?

En revanche que la FRH soit, comme naguère peu réceptive à cette démarche n'est pas trop étonnant, en effet, c'est son champ de manœuvre qu'elle voit investir par les opérationnels.

Ce système de gestion n'est pas transportable hors du contexte dans lequel il se met en œuvre. Le débat FRH ou Management parait clos à la première lecture, mais l'observation des pratiques en cours en France montre que, s'il y a une tendance à externaliser certains pans de la GRH, on peut encore, pour le moment qualifier cette tendance d'effet de mode. L'offre existe, les discours engagés et des réalisations déjà lancées.

L'externalisation ne peut se concevoir indépendamment de l'organisation de la FRH. Elle prend toute sa valeur dans une FRH telle qu'elle est aujourd'hui souhaitée par les décideurs : allégée, rationalisée, faisant le meilleur usage de processus universels et des outils de communication actuels, mais aussi gestion de la complexité dans un marché qui est désormais à l'échelle du monde. Il y a donc une idéologie de la sveltesse, de la simplicité, de la standardisation, mais aussi de la réactivité et de la mondialisation.

La FRH paye maintenant son absence de vision, l'opacité de ses pratiques et la complexité de son organisation. Mais aussi et surtout son absence de sens pratique et pour tout dire son manque de courage à se remettre en question lorsqu'il en était encore temps. Ou n'est-ce pas les Dirigeants d'entreprise qui souhaitent que les managers reprennent ce qu'ils n'auraient jamais dû laisser à la FRH; — le pouvoir de faire!

Le recours à l'externalisation est et sera de plus en plus important, d'où la nécessité de mettre en place un nouveau mode de gouvernance. Il s'agit également de transférer ou associer à des partenaires externes un certain nombre de tâches et responsabilités. Pour autant, il faut redonner du sens au mot éthique et se garder de l'employer en toute circonstance.

Une démarche stratégique, s'inscrit dans le long terme. Elle consiste à confier tout ou partie de son activité à un prestataire/partenaire. Externaliser des processus RH sous-tend la mise en place d'un modèle de gouvernance et d'une relation de proximité entre les deux parties, dans une perspective de long terme.

La FRH doit s'inscrire dans un changement permanent pour elle-même et dans la gestion de ses processus, une adaptation au milieu dans lequel elle évolue, et une anticipation constante des évènements pour seulement avoir une légitimité. La Fonction Formation, partie intégrante de la FRH, a évolué depuis 1970, s'est adapté aux organisations et aux évolutions législatives, mais pas suffisamment selon notre analyse. Nous verrons dans les sections suivantes quelles ont été ces évolutions et quels en sont les axes aujourd'hui.

# 2.2. – La Fonction Formation face aux changements

Les lois de 1966 et les accords de grenelle signés en 1968 ouvrent la voie à la formation professionnelle en France.

Le premier accord national interprofessionnel sur la formation est signé le 9 juillet 1970, il est repris par la loi du 16 juillet 1971. Cette loi instaure l'obligation de financement de l'entreprise et la création d'un droit à la formation sous forme de congé individuel de formation (Livre 9 du Code du travail) *Art. L.900-1 : La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations ultérieures constituent la formation professionnelle continue. Elle fait partie de l'éducation permanente et a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.* 

L'État, les collectivités locales, les établissements publics, les établissements d'enseignement publics et privés, les associations, les organisations professionnelles, syndicales et familiales, ainsi que les entreprises, concourent à l'assurer.

## 1. La formation pourquoi faire?

La formation est très souvent exprimée par les opérationnels comme un problème à résoudre. « *On a un problème de formation, pouvez-vous nous aider ?* » <sup>63</sup> Alors que l'entreprise n'a pas de problème de formation, elle a un problème que la formation peut résoudre.

Si nous devions retenir une formule, celle de A. Meignant nous paraîtrait adaptée « Disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible ». <sup>64</sup>

La formation doit évoluer sans cesse pour s'adapter aux évolutions de son environnement, qu'il soit interne à l'entreprise ou externe à celle-ci. Parmi les éléments qui peuvent impacter la formation professionnelle, nous pouvons citer un certain nombre d'éléments contextuels qui peuvent questionner sur le devenir de la Fonction Formation dans les entreprises.

a) le premier tient aux conséquences des difficultés de l'éducation nationale dans de nombreux pays, dans les zones où il est difficile d'enseigner, mais également en maths, sciences, informatique, dans le technique et l'enseignement professionnel. Les départs d'enseignants en Europe durant les 15 prochaines années vont se traduire dans des domaines de compétences essentiels pour les entreprises comme dans des secteurs géographiques par des pertes de niveau, déjà perceptibles, donc

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup> Phrase d'introduction à des réunions par des opérationnels

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> A. Meignant, Manager la formation, Liaisons, 1993

par le fait pour les entreprises de devoir assurer leur renouvellement avec moins de qualification, moins de qualité du personnel recruté.

Cette évolution va créer un effet de ciseaux, puisque dans le même temps, sont mis sur le marché des produits plus complexes, se développent des processus de production ou de maintenance plus nombreux en interactivité avec la mondialisation de l'économie et des marchés.

Face à ce risque, les grands groupes se trouveront confrontés à un dilemme que les grandes entreprises US ont déjà rencontré dans les années 90 : ou soutenir à bout de bras l'enseignement initial dans certains secteurs pour garantir un apport en compétence suffisant, ou constater le déclin des formations initiales, et s'y substituer au moment du recrutement, en amont, comme le fit l'industrie à la fin du 19 ° siècle ou après la 2 °guerre mondiale.

Jacques Delors, président du CERC (Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale) a remis son rapport sur l'emploi et le pouvoir d'achat à D. de Villepin, il recommande parmi d'autres choses, l'ouverture d'un chantier pour les quelques 190 000 jeunes qui sortent chaque année de l'école ou de l'université sans diplôme. « Ils n'ont pas les moyens de se défendre sur le marché du travail », a expliqué J. Delors, qui s'est dit personnellement indigné par la situation de ces jeunes. Pour lui, la formation, au cours de la vie active, ne permet pas, sauf exception de corriger les inégalités liées à la formation initiale. La reprise des études est rare, et, surtout, la formation professionnelle, qu'elle s'adresse aux salariés en emploi ou aux chômeurs, concerne davantage les personnes ayant reçu une bonne formation initiale.

Les entreprises aujourd'hui, pour la plupart, n'ont pas conscience du problème, il est trop lointain pour elles, et n'ont donc aucune stratégie. Or dans ce domaine, le travail nécessaire est de longue haleine (un investissement en formation prend plusieurs années pour se traduire sur le marché du travail) surtout que cela à un coût dont les entreprises sont en train de prendre conscience. Le boterf posait déjà la question en 1989 : « Les sommes allouées à la formation apparaissent de plus en plus considérables. La question de leur utilité sociale et économique est donc posée » <sup>65</sup>. En 2007, selon la DARES, la France dépense moins qu'auparavant en formation, proportionnellement à son PIB <sup>66</sup>, la diminution constatée en 1999 se poursuit avec 1.45 % du PIB en 2004 contre 1.62 en 1999. La dépense moyenne des entreprises égale 3 % de leur masse salariale contre 2.9 % en 2003. Mais cette hausse résulte principalement du relèvement de 0.1 point du taux de contribution obligatoire du financement des dépenses dites de professionnalisation. Le total des contributions des entreprises serait de 23 milliards d'euros en 2005. (26 milliards à fin 2007)

b) le deuxième va interpeller la capacité des entreprises à mieux employer des Bas Niveaux de Qualifications sur des emplois présentant un certain niveau de qualification, en regroupant les postes et les procédures de telle façon que l'on sache faire un certain nombre d'activités complexes à un personnel qui maîtrise mal les processus complexes. Il y a actuellement en France sur les 760 000 jeunes qui arrivent sur le marché du travail 300 000 sans qualification ou avec un seul CAP. Concentrer sur les 460 000 ayant un niveau supérieur l'ensemble des activités y compris des activités de maintenance auxquels leurs diplômes et leurs ambitions ne les préparent pas est irréaliste.

-

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> G.Le boterf « Comment investir en formation » 1989

<sup>&</sup>lt;sup>66</sup> « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage en 2004, Dares N° 02.1. Janvier 2007. www.travail.gouv.fr

Autrement dit, il faudra ou accepter de payer de plus en plus cher des personnels à compétences rares pour assurer une maintenance efficace, avec un turn-over maximum s'agissant de fonctions peu valorisantes, ou il faudra repenser les tâches pour que 80 % des activités de maintenance puissent être effectuées par des gens mal formés, mais doté de procédures et d'outil d'aide simple et contraignant. Les groupes qui sauront gérer cette gageure maîtriseront mieux que les autres leurs coûts de maintenance et pourront mieux que d'autres exporter dans des zones à faible capacité technologique. Il existe dans le secteur automobile une très bonne illustration de cette question. Le réseau primaire estime actuellement que compte tenu de la complexité des nouveaux véhicules, et du développement de l'électronique, un CAP ne peut plus réparer une voiture dans le réseau. Ce qui renvoie dans l'idéal la réparation automobile à des bacs pro (trop rares) et à des BTS (qui ne veulent pas travailler en atelier, dans le cambouis, le stress du client et les faibles salaires)

c) le troisième interpelle la capacité des entreprises à former les jeunes à leur métier Jusqu'ici, les entreprises ont fonctionné avec des salariés stables, formés il y a 20/30 ans, maîtrisant bien leurs métiers, et la possibilité (liée au chômage) de recruter les quelques jeunes nécessaires à des niveaux de compétences en général supérieurs aux besoins. Les 30 ans de chômage ayant réglé le problème du recrutement, les entreprises ont fermé leurs centres de formation, et confié à au système éducatif le soin de répondre à des besoins limités.

Les années qui viennent vont bouleverser la donne, en modifiant tous ces paramètres

- Dans certains secteurs les sorties de personnel qualifié du système scolaire se réduiront face à des besoins en forte augmentation : il y aura pénurie, donc besoin de recrutements plus importants, plus difficiles à réaliser. Les élèves ingénieurs en Allemagne se sont par exemple réduits des 2/3 en 10 ans.
- Là où l'entreprise recrutait peu de jeunes, qui se formaient au contact des multiples expertises présentes dans l'entreprise, dans 10 ans, nous observerons des départs importants d'expertises en place, pour un flux plus important de jeune rentrant : les méthodes de formation des dernières années vont se révéler insuffisantes, et rien n'a été préparé pour redimensionner les moyens.
- Là où il y a 30 ans, l'entreprise détenait en général l'ensemble des compétences nécessaires à la maîtrise d'un métier, une bonne part de ces compétences sont désormais sous-traitées, gérées par d'autres entreprises, et l'entreprise ne détient plus la maîtrise de la totalité des compétences qui contribue à sa création de valeur. Or, certains des métiers de l'entreprise supposent une bonne connaissance de ces compétences externalisées (les achats, la production, la conception) ; il faudra donc inventer des entités juridiques distinctes, parfois concurrentes pour recruter les mêmes compétences, et des modes d'acquisition partagés de la compétence. Rien n'est prêt dans ce domaine, ni dans les méthodes de gestion RH, ni dans les concepts juridiques qui devraient accompagner de tels mouvements, ni dans les cultures des entreprises, qui ne veulent pas perdre, même temporairement ses jeunes.....

Cependant, les entreprises ne sont pas en mesure de faire directement changer la formation professionnelle, car elles ne sont pas les seules actrices et surtout ne

peuvent décider seules de faire changer un système jugé lourd et complexe par tous les professionnels. « *L'investissement formation est un véritable mille-feuille* »<sup>67</sup>. Cette obligation légale de financement a favorisé la multiplication d'organismes de formation dont la qualité de prestation est très variable. En 1989, déjà le C.E.R.E.Q. pointait la très forte croissance des dépenses de formation continue des entreprises « *Le bilan que l'on peut tirer de seize ans d'application de l'obligation légale de financement... reste vécu... comme une obligation fiscale ou sociale, déconnecté des stratégies de développement économique* »<sup>68</sup>

Ces facteurs rendaient inévitable une évolution du marché de la formation, des pratiques entre organismes de formation et entreprises, des aspects réglementaires et de la gestion des aspects financiers. Durant cette période en effet, les entreprises ne cachaient plus leur mécontentement à l'encontre d'une activité dont le poids économique se chiffrait par dizaine de milliards sans pour autant répondre vraiment à leurs besoins. De plus, l'offre formation, fragmentée entre plusieurs dizaines de milliers de dispensateurs de formation réels ou fictifs, manquait complètement de lisibilité.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics ont joué un rôle important. Tout d'abord par le biais d'une étude sur l'application d'une démarche Qualité à la formation professionnelle. Puis ensuite par la publication en 1996 du « *Livre Blanc sur la formation professionnelle* » <sup>69</sup> et par l'accord l'entreprise Alpha de 1999 dans le cadre de la RTT, qui réorientait la formation professionnelle sur des bases qui étaient celles de la future loi de 2004 sur laquelle nous reviendrons dans ce chapitre.

En France, la nouvelle Loi sur la formation professionnelle de 2004 engage fortement les entreprises, la VAE (Validation des acquis par l'expérience) a passé le cap de sa deuxième année. Bouleversant la conception classique du diplôme, elle vient profondément modifier la place de la formation et de l'enseignement dans les entreprises. Cette coexistence de deux processus trouve ses limites <sup>70</sup>

L'utilisation de moyens modernes, intranet, e-learning, la formation à distance (e-conf, e-room, classes virtuelles...) impactent eux aussi les systèmes et les organisations de la formation dans les entreprises.

« La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations ultérieures constituent la formation professionnelle continue »<sup>71</sup> La législation avait en théorie tout prévu, sauf que la réalité a évolué de façon différente et que le législateur n'a pas fait évoluer le droit pour l'adapter, la loi de 2004 ne va sans doute pas assez loin en ce qui concerne par exemple l'accompagnement des jeunes en difficulté.

« Le champ d'application de la formation professionnelle continue commence là où s'arrête la formation initiale, c'est-à-dire l'ensemble des formations organisées par le système scolaire et universitaire, d'enseignement général ou technologique, à l'intention des élèves et étudiants non encore engagés dans la vie active. Elle s'inscrit dans le cadre de l'éducation permanente dont elle constitue une

<sup>69</sup> M. de Virville, « Livre blanc de la formation professionnelle» 1996

\_

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> B. Gazier – « les stratégies des ressources humaines» 2004

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> C.E.R.E.Q. 1988 – cité par G.Le Boterf en 1989

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> B.Gazier « Les stratégies des ressources humaines» La découverte - 2004

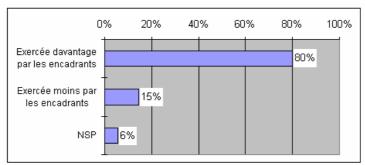
<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> Article L 900-1. code du travail

*modalité*. »<sup>72</sup> Elle englobe l'adaptation au changement des techniques, la promotion professionnelle, sociale et culturelle des collaborateurs ainsi que le développement culturel, économique et social (non remis en cause par la nouvelle loi de 2004).

Premier constat, les professionnels des RH considèrent la formation comme un domaine mineur au regard des compétences en droit, relations sociales... pour l'exercice de leur métier, la formation est pour eux totalement intégrée dans la FRH comme les autres activités RH.

Il est intéressant de noter qu'interrogés des Responsables RH ne considèrent pas la formation comme une connaissance essentielle dans l'exercice des responsabilités RH des encadrant! Mais dans le même temps, ils considèrent que les managers vont prendre plus de responsabilités dans l'élaboration du plan de formation, là encore nous retrouvons la gestion des contradictions.

Tableau 11. Ce tableau présente l'avis de managers, selon lesquels l'élaboration du plan de formation sera effectuée plus par les managers que par la fonction formation dans le futur.



Le Rôle des managers dans la responsabilité de la formation est confirmé selon l'étude Cegos de 2004<sup>73</sup>, puisque l'on retrouve le même % de réponses que dans l'étude de la CCI de 2004.

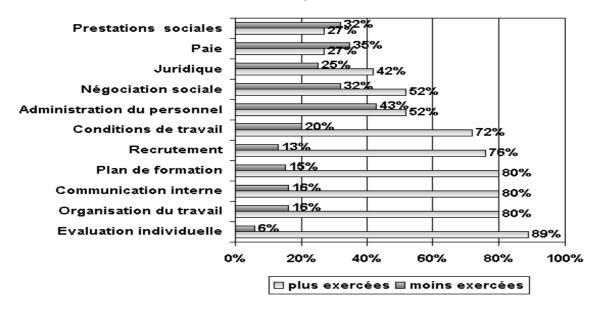
Le tableau suivant concerne le plan de formation, qui devrait dans les années qui viennent être de plus en plus exercé par les managers, ce plan de formation serait en lien direct avec la gestion des compétences de leurs collaborateurs.

Tableau 12

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> Le droit de la formation continue, JM. Luttinger, Dalloz, 1986

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> Etude Cegos de février 2004, confortée par une étude de la CCI Paris d'octobre 2004

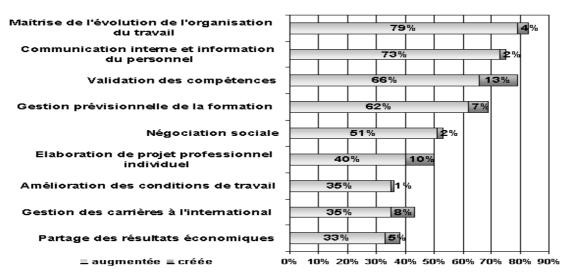
#### Activités exercées par les encadrants



En revanche, la Fonction Formation devrait de plus en plus avoir un rôle de conception et d'organisation de dispositifs, son rôle devrait plus porter sur la gestion prévisionnelle de la formation en soutien des managers, le tableau suivant présente cette évolution.

Tableau 13

#### Evolution des activités de la fonction personnel



#### Conclusion.

La Fonction Formation a pris depuis 1971 de nouvelles responsabilités. Ces responsabilités s'exercent autant en activité de prestation, qu'en positionnement comme partenaire important, voire souvent prépondérant, qu'en nombre de collaborateurs de la FRH; — CF. Étude Cegos et CCI, de 2004, et, surtout en coûts pour son activité et son fonctionnement, en progression régulière depuis 30 ans.

De nombreuses recherches se sont centrées sur les différents aspects de la formation professionnelle ;

- Qu'ils soient juridiques avec l'étude de l'impact des textes législatifs qui se sont succédé (J. soyer, Studyramama, JM. Luttringer, A. Deyrieux...).
- Ou spécialisés sur les aspects légaux avec la relation avec les partenaires sociaux (B. Perez, Luttringer...).<sup>74</sup>
- D'autres chercheurs encore ont développé une réflexion profonde sur le rôle du management dans la formation, l'ingénierie de la formation et le lien avec les aspects politiques et stratégiques (T. Ardouin, A. Meignant, P. Caspar, G. Hauser, B. Masingue, F. Vidal, J. Igalens, C. Vincent...).
- D'autres recherches ont été centrées sur les aspects techniques, avec l'élaboration et la gestion du plan de formation (Le Boterf, J. Striff, M. De Montmollin...).
- Certaines recherches et publications se sont centrées sur les aspects de l'investissement financier en formation avec leurs conséquences pour les entreprises, ou fiscales avec l'impact des aides de l'État, des collectivités locales ou de la C.E.E.
- D'autres sont plus spécialisées sur la recherche en pédagogies avec de très nombreux documents et publications sur les différents moyens pédagogiques en vigueur (nous ne pouvons pas citer tous les chercheurs, trop nombreux, R. Muchielli, R. Bazin, BS. Bloom, P. Carré, P. Casse, O. Gelinier, G. Maglaive, D. Noyé, J. Piaget, C. Chauvin...).
- L'effet mode joue depuis 20 ans avec de nombreux documents sur les NTIC, l'e-learning et ses applications, (tous les auteurs, dont J. Lochard, A. Jezegou, M. Mingasson, S. Bellier-Michel, C. Cadoz, P. Gill, N. Negropont,...)
- D'autre enfin sur les aspects très techniques d'achats de formation et leurs impacts (J. Soyer...).

Peu en revanche se sont centré sur l'évolution de l'organisation de la Fonction Formation, ses mutations et changements face aux changements profonds du monde économique et financier que cela soit local ou international. A notre connaissance, il y a très peu d'étude sur l'évolution organisationnelle de la Fonction Formation dans les nouveaux contextes des entreprises (hors bien entendu du champ d'analyse stratégique des organisations).

La raison, principale du faible nombre d'études spécifiques, réside selon nous dans le fait que la Fonction Formation est totalement dépendante de la FRH. Si elle doit être étudiée, elle l'est; soit dans le cadre général de la FRH, intégrée dans les différents métiers qui la composent; soit sur des aspects techniques spécifiquement

-

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> Perez - Strudyrama, Les représentants du personnel et la formation continue - 2002

liés à son activité propre, soit dans le cadre plus large de l'analyse stratégique des organisations. (C.F. Chandler, Mintzberg, Crozier...)

Elle n'est donc pas étudiée dans ses aspects organisationnels hors de son positionnement naturel dans la FRH.

Nous avons cependant trouvé quelques études, dont celle de P. Gil et C. Martin.<sup>75</sup> Qui propose une redéfinition, des rôles des personnels du service formation dans une démarche de réenginering des processus globaux de la DRH. Ils précisent, que ce serait une possibilité nouvelle d'automatisation des phases d'inscription et que les missions de la Fonction Formation pourraient glisser vers l'aval. Mais surtout qu'elles pourraient dévier vers l'amont, vers l'achat, de ressources externes. Pour ces auteurs, il est nécessaire de redéfinir les processus.

J. Soyer pense qu'il faut "décentraliser la fonction de pilotage », mais qu'en revanche la conception des actions qui correspondent à une activité de spécialiste ne pourra pas être déléguée, sauf de façon très progressive. Il propose également que l'animation des actions soit décentralisée auprès des managers.

En dehors de ces documents, nous avons trouvé des ouvrages collectifs qui décrivent les métiers de la formation<sup>76</sup>, l'étude des liens de la FRH et du management, ou encore d'analyses en vue de chercher un modèle ; (Brabant, P. Pailot,) ou enfin d'une recherche de l'analyse des emplois (N. Mandon). Mais aucune recherche spécifique sur les évolutions organisationnelles de la formation en dehors de celles citées plus haut.

En revanche les apports sur les liens entre développements des compétences (GPEC) ainsi que ceux de la réforme de la formation de 2004 avec la formation foisonnent, et constituent une base de réflexion utile pour notre sujet.

<sup>76</sup> H. Jacot, D. Brochier, M. Campenos-Dubernet, La formation professionnelle en mutation – ed.liaisons, 2001

91

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> P. Gil et C. Martin, les nouveaux métiers de la formation – Dunod 2004

# 2. 3. – La formation professionnelle sur la période 2003/2009.

Dans cette section, nous analyserons les positions prises par différents acteurs sur la réforme de la formation professionnelle de 2004.

1. Les évolutions de la Fonction Formation dans le cadre des évolutions juridiques et institutionnelle de la formation professionnelle.

La formation tout au long de la vie (FTLV). (Professionnelle et personnelle) est un des objectifs de la loi de 2004. V. Merle<sup>77</sup> parle « *d'émancipation des individus* » pour les pousser à aller vers plus d'autonomie dans la maîtrise de leur avenir professionnel et personnel. L'acte de former et de se former doit selon lui reposer sur le désir d'apprendre, « *l'appétence et construire un projet professionnel reposant sur l'individualisation de la formation.* » Nous verrons dans les différentes enquêtes que la question de l'appétence se pose réellement et constitue même une des faiblesses de l'utilisation du DIF.

C'est là tout l'enjeu de la formation dans les entreprises pour les années qui viennent. La loi de 2004 est centrée sur ce schéma ainsi que l'accord de l'entreprise Alpha de 1999. L'accord de l'entreprise Alpha a produit des résultats visibles en matière d'augmentation du taux d'accès à la formation.

Démos a réalisé une enquête <sup>78</sup> fin 2005, d'après cette enquête, 3 types d'entreprise se dégagent:

- celles qui l'ont déjà mise en place, quitte à « faire évoluer leurs pratiques »
   (35 %);
- celles qui ne l'appliquent qu'à minima, notamment par crainte d'une montée des coûts (36 %);
- celles qui n'ont encore rien fait et « attendent » (29 %)...

Nous verrons à travers les enquêtes qualitatives que nous avons réalisées et celles effectuées par DEMOS, CEGOS, GARF et E&P les pratiques des entreprises en 2008.

Ainsi, le DIF, les politiques de formation, les procédures de gestion et systèmes d'information, auraient été largement impactés. Autosatisfaction également du côté des responsables de formation qui déclarent (à 60 %) davantage se centrer sur l'accompagnement des métiers et projets et être montés en compétences (53 %). Une table ronde organisée en septembre 2005, par l'Opcareg Rhône-Alpes<sup>79</sup> indiquait également de leur part une appréciation favorable ou neutre pour 70 % d'entre eux, le problème restant la « *complexité* » de la loi. La formation pour tous et l'employabilité sont les maîtres mots de toutes les réunions et colloques. Mais le travail d'explication et de communication reste un frein d'après les collaborateurs qui sont les premiers concernés. Ce qui s'explique sans doute par le fait que seulement

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> Vincent Merle – Colloque 2006 sur la FTLV – formation tout au long de la vie

<sup>78</sup> Site: <http://www.shrm.org/trends/>

<sup>79 &</sup>quot;Rhône-Alpes - La réforme dans les entreprises" - Inffo Flash n° 672 - du 16 au 31 janvier 2006.

40 % des entreprises a organisé une information des salariés de base. Si la majorité des branches a signé un accord sur la formation, ce n'est le cas que pour 16 % des entreprises interrogées. Si elles ont, à 75 %, appliqué la catégorisation du plan de formation, elles sont autant à ne proposer aucune offre particulière relative au DIF. Le hors temps de travail, continu à leur poser des questions. Quant à l'entretien professionnel, préconisation de l'Accord national interprofessionnel, il semble qu'on le confonde avec l'entretien d'évaluation.

Si la charge de travail s'accroît, c'est notamment en matière de conseil et d'orientation auprès des salariés. La professionnalisation de l'encadrement intermédiaire constitue un enjeu fort, car il faudra négocier la formation avec chaque salarié.

Rappelons que, selon l'enquête ANDCP de juin dernier<sup>80</sup>, la réforme de la formation est classé 2<sup>ème</sup> en importance (après celle des retraites) par les DRH. Les responsables formation, prévoient un certain impact sur la gestion des compétences et le rôle des managers, mais peu sur les structures RH et l'organisation du travail en général. Pour eux, l'enjeu n'est plus, la connaissance de la réforme, mais désormais plutôt sa mise en œuvre. Si cette réforme leur paraît une opportunité, ils restent demandeurs d'échanges de bonnes pratiques

**2.** Quelle est la pertinence de la réforme d'après le point de vue des opérationnels ? Lors d'un débat<sup>81</sup> les Responsables Formation établissaient un bilan mitigé de ses conséquences : à l'actif, le repositionnement de la Fonction Formation, individualisation et la responsabilisation du salarié ; au passif, le risque de culpabiliser les salariés et l'absence de demande de certains d'entre eux.

S'interrogeant justement sur la pertinence de la réforme du point de vue du salarié, Jacques Aubret, professeur émérite au Cnam, indique simultanément son intérêt et ses limites<sup>82</sup>: en favorisant l'accès à la formation, elle donne des outils à la logique des compétences, surtout sous l'angle de l'adaptation à court terme. Mais elle risque de manquer l'objectif d'employabilité si elle ne vise pas "le développement des compétences transversales en vue de l'adaptation pour des postes ou des emplois diversifiés". Le développement, de cette logique à long terme, s'oppose parfois à la logique des compétences, souvent orientée sur le court terme. La première s'intéresse d'abord aux motivations du salarié, la seconde à son adaptation professionnelle à court terme. Or, justement, l'auteur en appelle à la promotion d'un bilan de compétences européen comme base de départ à l'encouragement d'une « culture de projet » seule susceptible de réconcilier tous les salariés avec la « formation tout au long de la vie ».

81 "Convention nationale du GARF - Les responsables formation sceptiques face à la réforme" -Personnel n° 463 - Octobre 2005.

93

<sup>&</sup>lt;sup>80</sup> "La réforme de la formation professionnelle - L'enquête ANDCP" - Personnel n°463 - Octobre 2005.

<sup>&</sup>lt;sup>82</sup> "L'esprit d'entreprise et la formation tout au long de la vie" - Actualité de la formation permanente nº 198 - septembre-octobre 2006

### 3. Pour une réalité des coûts.

Il est notable que depuis le lancement de cette nouvelle loi, une certaine inquiétude apparait dans les entreprises qui se lancent progressivement dans ce nouvel environnement. Par exemple, le cabinet DIF-Expert a tenté de mesurer le coût de la non-consommation de DIF. Selon son directeur83 P. Chavin, « 10 milliards d'euros : c'est la résultante de la dette accumulée sur le seul exercice 2005 par les entreprises françaises du secteur privé, par le dédain ou l'attentisme vis-à-vis de la réforme » et plus particulièrement vis-à-vis du DIF. En effet, sur 15 millions de salariés, seuls 5 % d'entre eux ont utilisé leur capital en 2005. Celui-ci variant de 14 à 20 heures pour 2004 et 20 heures au minimum pour 2005. 95 % ont accumulé des droits DIF sur 2006 ou plus. En admettant que 20 % des salariés n'aient pas accès au DIF, parce qu'ils n'avaient pas l'ancienneté requise par exemple - ce sont 11 millions de Français qui ont accumulé en moyenne 38 heures de DIF. Sachant que le coût moyen, en France, pour heure de formation est de 40e HT. C'est donc une dette de 10 milliards d'euros, que les entreprises du privé ont contractée envers leurs collaborateurs, sans s'en rendre compte. Dette qu'elles n'ont pas à provisionner puisque la loi leur interdit, cette dette, grossira chaque année de 5 milliards d'euros.

En ce qui concerne les coûts de la formation, 53 % des entreprises a opté pour une mise en œuvre à coût constant, ce qui suppose soit de basculer les actions du plan dans le DIF, soit d'obtenir une prise en charge de l'OPCA, soit de faire des économies ailleurs, soit de ne consommer que faiblement le DIF. Le constat de cette enquête est que pour le moment le DIF n'est pas inflationniste, ce maintien des dépenses est rendu possible par le fait que les OPCA ont largement accepté les demandes de financement, 44 % des entreprises ont eu des réponses positives à leurs demandes. Il est à noter que 1/3 des entreprises n'ont pas sollicité les OPCA en 2006 ce qui devrait avoir comme effet si elles en font la demande de restreindre les accords donnés par les OPCA. Conclusion, 43 % des entreprises s'attendent à des difficultés financières et 49 % ne les envisagent pas.

Les premières constatations du CEREQ, suite à l'étude de 60 000 des 100 000 déclarations fiscales 2483 remplies en 2005 par les entreprises françaises, ont été présentées. Point positif : 67 % des entreprises ont organisé au moins une formation pour chacun de leurs salariés en 2005 (contre 50 % depuis 2000).

Les autres constats, du CEREQ sur les effets de la réforme sont moins flatteurs, 1,3 % des salariés ont bénéficié du DIF en 2005 et 8,4 % des entreprises l'ont accepté. 1,3 % des salariés ont suivi une période de professionnalisation, 5,9 % des entreprises les ont déclenchés. Autre constat, les plus grandes entreprises sont celles au sein desquelles les DIF sont les plus fréquents, 50 % l'a mis en œuvre. L'accumulation des heures d'ici 2007 donnera au minimum, entre 54 et 60h de droit pour chaque salarié au 1 ° janvier 2007. Il est tou t à fait probable que de nombreux salariés prendront conscience de ces nouvelles possibilités et qu'ils exploiteront leurs droits à partir de 2008. <sup>84</sup> Dans son bref de janvier 2007, « *la réforme n'a pas encore produit tous ses effets et n'a pas remis en cause un trait caractéristique du système de formation français. Au cours de sa jeunesse, on étudie à temps plein sous l'autorité de l'État et à l'âge adulte on se forme à l'initiative de l'entreprise et pendant le temps de travail »* 

Le temps moyen de formation est passé de 11 h en 2003 à 12.3 en 2005.

<sup>&</sup>lt;sup>83</sup> Entreprise & Carrières Nº 805 Avril 2006

<sup>84 «</sup> Vers une ouverture de frontières de la formation continue» <ww.cereq.fr/pdf/b235.pdf>

En février 2007, J. Wemaëre<sup>85</sup> constate que 90 % des entreprises ont reçu des demandes DIF en 2006 et que les des Responsables formation n'ont pas opposé de refus. D'après cette enquête, le DIF a séduit aussi bien les ouvriers que les employés et les cadres. Les salariés des PME de - de 100 salariés sont bien représentés et les formations se font à égalité sur les heures de travail et sur le temps de loisir.

Ce sont ainsi 23 milliards d'euros qui ont été dépensés en 2005 (26 milliards en 2006) sans « impact avéré »<sup>86</sup> soit 1,4 % du PIB pour des actions « n'ayant, dans la plupart des cas aucun impact avéré sur les parcours professionnels ».

Ce constat a été présenté à la CCI en octobre 2006. Les deux auteurs réclament la suppression du DIF, ils estiment que la durée est trop courte pour pouvoir améliorer les perspectives professionnelles. Ils décrivent une formation professionnelle « à la dérive » un système « opaque, éclaté, complexe » devenu au fil des mois « inefficace et inéquitable », car profitant aux salariés les plus qualifiés, âgés de moins de 50 ans et travaillant massivement dans les grandes entreprises, les salariés moins qualifiés travaillant dans les PME et les chômeurs ne bénéficient que très peu de cette réforme.

Les auteurs critiquent également le fonctionnement des OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) gérés par les syndicats et le patronat, qui collectent, gèrent et mutualisent les fonds versés par les entreprises « qui possèdent un pouvoir exorbitant dans l'orientation du marché de la formation professionnelle ». Il en résulte selon eux de « fortes distorsions de la concurrence »

À partir de cette analyse MM Cahuc et Zylberberg, proposent une transformation du système avec l'abandon du principe « former ou payer » qui impose aux entreprises de s'acquitter de leur dépense légale pour former et, si elles ne le font pas de payer une taxe. Ils préconisent d'y substituer des subventions financées à partir du budget de l'État. Le service public de l'emploi et de la formation professionnelle serait réorganisé autour d'une agence pour favoriser la réinsertion des chômeurs. Ils proposent également un rapprochement entre l'ANPE, l'UNEDIC et l'AFPA. Il convient selon eux, de, réorienter les finances publiques vers la formation des « publics en difficulté ».

## 4. Un débat toujours ouvert entre professionnels divisés.

Ces positions ont suscité des débats souvent houleux, et souvent par médias interposés<sup>87</sup> ainsi dans son numéro de novembre 2006, entreprise&carrières fait intervenir des juristes, des consultants, et directeurs d'OPCA. Tous reconnaissent cependant que le système « ne peut rester en l'état » et que des ajustements voire de plus amples réformes sont nécessaires. (Encore de lois!) Pour les professionnels qui s'expriment, 88 le fait de consacrer 1.5 % à la formation professionnelle continue est hautement nécessaire, et pour eux, on n'atteindra jamais ce chiffre par le

<sup>&</sup>lt;sup>85</sup> Jean Wemaëre, président de la fédération de la formation professionnelle – baromètre DIF et le GARF effectué par le cabinet Perspectives 123 qui a réalisé l'enquête auprès de 90 entreprises.

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> Selon l'étude commandée par la CCI de Paris.- P.Cahuc et A. Zylberberg « la formation professionnelle des adultes : un système à la dérive» 2006

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> Entreprise&Carrière a dans la plupart de ses publications fait intervenir des chercheurs, juristes, consultants et professionnels de la formation <sup>88</sup> Entreprise&carrières N° 833 , 21/27 novembre 2006

volontariat en supprimant l'obligation légale. Sur le DIF, ils sont globalement d'accord pour dire que c'est « *imparfait* », mais certainement pas pour le supprimer !

Sur le même sujet Gilles Pintes <sup>89</sup> pense qu'il faut « *redéployer des moyens financiers et des dispositifs autour du CIF* » et souligne que ce rapport (Cahuc/Zylberberg) pointe des dysfonctionnements déjà dénoncés dans le rapport de Virville de 1995<sup>90</sup>. Il concède que « *oui, le DIF a du mal à prendre dans les PME* », mais la majorité des entreprises sont encore dans une phase de capitalisation des heures. « *Oui, le système est antiredistributif* », les mieux formés en profitent le plus. « *Oui, les effets de la formation sont aléatoires* », posant la question récurrente de l'évaluation des effets et pas seulement de la pédagogie. Selon lui, il faut utiliser à fond les systèmes existants, le CIF, la VAE, les bilans de compétences... et ne pas hésiter à associer plusieurs dispositifs pour en tirer le meilleur parti.

Pour P. Bernier<sup>91</sup>, l'obligation à un avantage c'est « *qu'elle donne un cadre clair, nécessaire aux dépenses* ». Pour lui, cette obligation légale, impose des règles organisationnelles et rejette tout acte de formation ne répondant pas à un réel transfert de connaissances.

Dans le même temps<sup>92</sup>, de nombreux responsables formation s'accordent à dire que « *la réforme a généré un surcroît de travail, non compensé par les embauches et qu'elle à augmenté les paperasses* », alors que seulement 3 % des salariés a fait en 2005 une demande de DIF et que 9/10 ont été acceptées.

D'après la Cegos, la priorité est donnée aux actions de formation ayant un impact sur les compétences immédiatement mobilisables, et pour 34 % des entreprises, les actions mies en place dans la catégorie III ne représentent que 5 % de leur plan de formation. 25 % des salariés pourraient selon la CEGOS utiliser leur DIF en 2006, alors que 70 % des salariés ne connaissent pas encore le contenu de la réforme. Nouvelle pierre dans le jardin de la loi de 2004 ou réflexion s'inscrivant dans la logique de la FTLV ?

En parallèle à ces débats, les questions d'argent agitent la formation continue Le DG du cabinet-conseil Amplitude, Philippe Rossignol, plaidait par exemple, en juin 2006, pour une « réforme de la Réforme » dans le journal de l'ANDCP. <sup>93</sup>Celle-ci, en effet, accroît encore plus « le fossé considérable entre les grands groupes qui forment et professionnalisent leurs salariés et les PME et TPME (...) qui n'utilisent pas ou peu la formation ». Il propose, à l'inverse des économistes précités, « d'instituer une surtaxe formation » : toute entreprise ne formant pas ses salariés verrait, l'année suivante, son obligation de financement renforcée. Il suggère en outre de « financer à 100 % le remplacement d'un salarié parti en formation ».

Jugeant sévèrement le mésusage des fonds de formation, il voudrait aussi « ne rendre éligibles au plan de formation que les opérations en lien direct avec l'activité professionnelle" et qualifiante. Il pense éviter ainsi la multiplication de formations "aux limites de l'éthique et à l'efficacité douteuse » - « gestion du stress, gestion de ses émotions et d'autres stages de développement personnel », qui ne devraient pas, à son point de vue, être financés par l'entreprise.<sup>94</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup> Maître de conférence en sciences de gestion à l'université Bretagne Sud

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> Livre Blanc sur la formation professionnelle – M. De Virville

<sup>&</sup>lt;sup>91</sup> Le financement de la formation professionnelle – Dunod 2005 – Philippe Bernier

<sup>&</sup>lt;sup>92</sup> entreprise & Carrières – Juin 2006-12-26

 $<sup>^{93}</sup>$  (2) "Bilan de la réforme de la formation - il faut réformer la réforme !" - Personnel n° 471 - juillet-août 2006.

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> Sur le même sujet, on consultera l'étude d'Entreprise &Personnel n° 248 : "LE VOLET FORMATION DE LA

Des tensions fortes existent entre des fongécif et le crédit agricole, des partenaires sociaux furieux du vote des députés de l'amendement prévoyant un prélèvement de 175 millions d'euros sur le fond unique de péréquation pour boucler le budget de l'AFPA, la réduction de l'obligation légale des entreprises de 10 à 19 salariés et un manque à gagner pour les OPCA de 100 millions d'euros, des propositions qui fleurissent en période électorale, etc.

C'est 4.4 milliards d'euros qui sont collectés chaque année sur les masses salariales par les OPCA, qui ne récolteraient que 51 % des fonds, le reste étant géré par les entreprises et 603 millions qui sont collectés par les Fongecif.

Les éléments du débat contradictoire sur l'enracinement du DIF s'enrichissent, puisque dans l'enquête menée auprès de 250 entreprises entre août et novembre 2006 et dévoilée début mars 2007 par Démos, il semble que la consommation soit encore modeste, mais que 52 % des entreprises fait le pari d'un décollage en 2007. D'après cette enquête, 1/3 des entreprises ont eu une démarche proactive sur le DIF, une majorité étant plutôt en attente (48 %) se contentant d'appliquer la Loi à minima sur l'information aux salariés et en attendant les demandes. À fin 2006, les ont pourtant informés les salariés et 69 % des entreprises l'avaient également fait en 2005. Les explications du faible impact sont à chercher autour du manque d'intérêt du salarié (33 %) information insuffisante, DIF non entré dans les mœurs. Toujours d'après cette enquête, 73 % des entreprises ont prévu la mise en place des modalités de demandes de DIF. Contrairement aux craintes souvent exprimées, les formations sans lien avec l'entreprise sont minoritaires (17 %) les demandes s'orientent plutôt vers des formations transverses. 40 % des entreprises rendent possible l'option TT ou HTT et 1/3 des entreprises s'en tiennent à la loi (HTT).

Qu'en est-il des évolutions de la réforme de la réforme à ce jour. (Juillet 2009) Plusieurs rapports ont été demandés par les gouvernements en 2007 et 2008 ; en juillet 2007, le sénat reçoit des experts et fait un rapport sur la réforme de la formation professionnelle, juillet 2008, un groupe de travail remet au gouvernement un nouveau rapport (rapport Ferraci), Octobre 2008, la cours des comptes remet son rapport, la ministre de l'économie demande aux partenaires sociaux de faire des propositions à partir des orientations en provenance des rapports cités plus haut. Octobre 2008, une lettre de cadrage est remise aux partenaires sociaux, qui signent en janvier 2009 l'ANI. Le texte de loi est présenté en conseil des ministres en avril 2009 et au parlement en septembre 2009.

# 5. Le rapport du Sénat en 2007.

« Les quelque quatre-vingt-dix auditions et l'ensemble des visites sur le terrain effectuées par la mission d'information lui ont permis d'identifier, au-delà de la façade rationnelle du système de formation professionnelle, une série de dysfonctionnements inacceptables au regard des enjeux.

Ces dysfonctionnements peuvent être résumés en trois mots: complexité, cloisonnement, corporatisme.

LOI FILLON" (2004)

Ils altèrent la qualité de la réponse donnée aux besoins des trois destinataires principaux du système : la Nation, qui mobilise la formation professionnelle pour conforter la compétitivité économique, l'employabilité et la mobilité sociale ; l'individu, pour qui la formation professionnelle est un gage de sécurité dans le parcours professionnel et une chance de rattraper les ratées de la formation initiale ; l'entreprise, à la recherche de la performance et d'un meilleur dialogue social. Dans ces conditions, il est nécessaire de rompre avec la situation actuelle, à partir d'une vision politique claire des objectifs à atteindre et du chemin à suivre.

Ces objectifs ont été évoqués dans l'avant-propos du rapport : il s'agit d'organiser la politique de formation professionnelle autour de la personne, des partenariats et de la proximité.

Le chemin à suivre est triple lui aussi, il s'agit de :

- rompre avec la logique actuelle de dépense pour organiser le système autour d'une logique d'investissement et de résultat ;
- mieux répondre aux besoins de la personne (la personne physique aussi bien que la personne morale que constitue l'entreprise), de l'économie et de l'aménagement du territoire ;
- sortir la formation continue des salariés d'une logique "former ou payer" qui s'accompagne de situations inadmissibles: une redistribution des financements théoriquement mutualisés qui favorise les grandes entreprises au détriment des petites, un accès aux formations privilégiant les salariés les mieux formés au détriment des plus fragiles.

Pour autant, l'on ne peut considérer la politique de formation professionnelle et les 24 milliards d'euros qu'elle mobilise comme un investissement globalement inefficace. De nombreux indices, tels que le dépassement sensible par les entreprises du plafond légal de financement de la formation des salariés, en témoignent. En outre, le système dédié aux salariés a été assez profondément réformé en 2003 et 2004 à l'initiative des partenaires sociaux, en fonction de l'idée nouvelle et féconde de mettre la personne au centre du dispositif.

C'est pourquoi la mission d'information ne souhaite pas "tout remettre à plat" de façon autoritaire. Elle fait plutôt le choix de proposer l'achèvement du processus de recentrage sur la personne là où il n'a pas été poussé au bout de sa logique, de le lancer là où il n'a pas encore été véritablement engagé, de demander la mise en cohérence des avancées législatives qui, en 2004, ont simultanément achevé la décentralisation de la formation professionnelle et confié aux branches professionnelles de larges prérogatives en matière de formation des salariés.

Tout cela passe par la mise en place d'une nouvelle gouvernance : au niveau national doit être assurée l'équité, au niveau régional appartient la mise en œuvre de la cohérence, au niveau local l'action doit être concerté et engagée, sous la conduite, à chaque niveau, d'un chef de file clairement identifié.

« Cinq pistes apparaissent dans cette perspective, elles sont indiquées ci-dessous. Elles résultent d'un vaste "décorticage" du système et devront être dûment expertisées, affinées, négociées, lancées et parcourues sous l'œil du législateur. Peu désireux de se substituer aux partenaires traditionnels de la formation

professionnelle, celui-ci entend néanmoins élaborer la feuille de route et obtenir des résultats en fonction de ce qu'il considère être l'intérêt national. »

- 1. « Sécuriser l'accès à l'emploi par la qualification »
- 2. « Elargir l'accès à la formation par l'individualisation et la responsabilisation »
- 3. « Optimiser l'appareil de formation par l'innovation et l'évaluation »
- 4. « Rationaliser et optimiser les circuits de financement en s'appuyant sur la négociation »
- 5. « Construire la gouvernance par la territorialisation et la contractualisation »
- **6.** Le rapport de la cours des comptes (octobre 2008) établit un constat à charge et donne des orientations. Il va au-delà de la formation professionnelle et de la loi de 2004. « *La formation professionnelle tout au long de la vie* » a identifié les principaux dysfonctionnements des dispositifs de formations professionnelles et a proposé les principales orientations pour la formation.
- « Aux trois maux de la formation professionnelle, la complexité, les cloisonnements et les corporatismes, la mission d'information a souhaité apporter une solution articulée autour de trois mots : la personne, les partenariats, la proximité ». Toutes les propositions présentées dans le rapport de la mission d'information du Sénat se rattachent à l'un ou l'autre de ces repères : la personne doit être désormais au centre de la politique de formation professionnelle afin de donner un sens concret et un contenu effectif au concept fuyant de formation tout au long de la vie. Les partenariats doivent être systématisés et organisés autour de chefs de file dûment identifiés. Tel est le cadre à partir duquel la mission d'information a cherché à identifier les moyens de rendre la politique de formation professionnelle plus réactive et plus efficace. Le rapport de la cour des comptes d'octobre 2008 donne des orientations de ce que pourrait être l'évolution législative voulue par le gouvernement.
- ... « Le système français de formation professionnelle présente des résultats contrastés. Il ne mobilise pas les moyens considérables dont il dispose en priorité au bénéfice des publics qui en auraient le plus besoin.... »
- « ...La réorientation des moyens de la formation professionnelle vers des publics prioritaires suppose un assouplissement considérable de l'offre de formation afin de mieux suivre les évolutions de la demande.... »

#### 1. Formation initiale

Ce rapport propose de limiter progressivement l'offre dans des spécialités dont les débouchés professionnels sont faibles voire inexistants. La concertation entre l'État et la région devrait aussi avoir pour objectif de mettre en cohérence les cartes de l'enseignement professionnel et de l'apprentissage.

#### 2. Formation continue

« ...Dans le cadre des procédures d'appel à la concurrence qui s'imposent à elles et qu'elles ne sauraient méconnaître sans risques graves, celles-ci devraient être incitées à constituer, avec les autres financeurs publics de formations – comme cela se fait déjà dans certaines régions – des réseaux d'expertise.... »

La validation des acquis de l'expérience. VAE.

Le rapport fait le constat que ce dispositif apparaît comme prometteur, dans la mesure où « il permet de concilier la reconnaissance des savoir-faire professionnels avec une culture fortement marquée par le poids des diplômes », mais « sa mise en œuvre reste perfectible ». « Les acteurs intervenant dans le processus de VAE sont trop dispersés, » ce qui nuit à l'accompagnement des candidats à la VAE et à la lisibilité des certifications. C'est pourquoi ce mode de certification nécessite des évolutions.

## L'obligation légale et les OPCA.

« ...Une première orientation... pourrait consister à supprimer l'obligation de financement de la formation professionnelle, au moins pour la part de 0,9% de la masse salariale... Dans le cas d'un maintien de l'obligation de financement, une première mesure pourrait consister...à élever le seuil de collecte donnant lieu à l'agrément afin de réduire le nombre d'organismes collecteurs... » Celle-ci pourrait prendre la forme d'un « fond régional pour la formation tout au long de la vie » qui aurait vocation à financer des actions de formations répondant aux priorités locales.

#### Conclusion

La FRH, dont fait partie la Fonction Formation, devient fournisseur de services, assujetti à des exigences de réduction de coûts, dans un contexte ou les entités nationales ont moins de voix au chapitre et sont supplantées par des entités opérationnelles transnationales fondées sur le couple produit/marché.

Au cours de ces dernières années, la formation professionnelle a connu de profonds changements en France. Passant d'une logique axée sur les systèmes de l'éducation nationale, vers une logique d'entreprise, marquée par la nécessité de mieux gérer les compétences avec les lois 2004 et 2005 et celle de 2009.

Les conséquences, de la loi de 2004 sur la formation professionnelle et celle de 2005 sur la GPEC, ne sont pas encore identifiées avec précision. La complexité des textes et de leur application rend difficile une vision claire du futur. Le coût réel n'est pas évalué qu'il soit directement lié aux dispositifs à créer et ses conséquences sur les dépenses de formation, ou indirectes avec les provisions qu'il faudra bien faire ressortir un jour d'une manière ou d'une autre. Des débats agitent les experts et les professionnels sur le fond et la forme de cette loi, ils ne sont pas clos. L'impact sur le développement des compétences des collaborateurs ni sur l'organisation de la Fonction Formation n'est encore mesuré. Les aspects financiers, techniques et organisationnels sont encore dans le camp des postures, des croyances. Le gouvernement en 2007, a décidé de revoir la loi de 2004 et lancé des consultations avec les partenaires sociaux courant 2008. La réforme de la réforme a été votée le 24/10/2009.

C'est pour toutes ces raisons et d'autres sans doute à explorer dans le futur, que cette recherche trouve son fondement. En effet, comprendre à la lumière de l'expérience des entreprises qui ont mis en place ce type de dispositif avant la loi (en

-

<sup>95</sup> Entreprise & Personnel nº 248 "LE VOLET FORMATION DE LA LOI FILLON - Contraintes et opportunités

1999 pour l'entreprise Alpha et PSA par exemple) permet de prendre du recul, d'identifier les conséquences de cette législation.<sup>96</sup>

Une étude spécifique, méthodique et scientifique devrait être réalisée lorsque les entreprises verront plus clair sur l'impact réel de cette loi, en intégrant les différents partenaires ; fongécif, OPCA, entreprises, organismes de formation, Etat....

Cependant, il convient de ne pas perdre de vue les enjeux de ces textes; L'éducation et la formation tout au long de la vie permettent d'acquérir des bases de plus en plus solides en complément de la formation initiale (voire en parallèle pour ceux qui entrent dans la vie active) et de progresser personnellement et professionnellement, donc d'acquérir des ressources nouvelles. Et pour reprendre des mots à la mode développer son employabilité, dans un contexte de plus en plus contraignant.

L'accord passé par l'entreprise Alpha en 1999 avec les partenaires sociaux, est plus intéressant pour les salariés que l'accord de 2004, il présente également plus de souplesse d'utilisation du DIF (la totalité des actions du plan est dans le DIF), malgré un coût identifié comme inflationniste (C.F. voire l'analyse dans la partie problématique du chapitre)

Le plan de formation devrait dans les années qui viennent être de plus en plus exercé par les managers, ce plan de formation serait en lien direct avec la gestion des compétences de leurs collaborateurs. Selon l'étude de la CCI, confortée par l'étude Cegos, la Fonction Formation devrait se centrer plus sur les aspects de gestion et de déploiement. Selon notre analyse et celle des chercheurs, ce serait le contraire puisque la Fonction Formation devrait surtout se centrer sur la partie stratégie du plan de formation et sans doute faire sous-traiter la partie gestion et déploiement

La gestion administrative et de la logistique, est une activité lourde et coûteuse en frais de personnel et de S.I. C'est très certainement une activité qui sera externalisée dans le futur, ou regroupée entre plusieurs entreprises (mutualisation, OPCA...). C'est un marché encore balbutiant en France, mais qui devrait fortement se développer dans les années futures. JM Peretti voit plusieurs tendances, dont l'externalisation de la Fonction Formation<sup>97</sup>

\_

<sup>96 &</sup>quot;Formation - Les entreprises digèrent la réforme" - Entreprise & Carrières n° 794 - du 17 au 23 janvier 2006...

<sup>&</sup>lt;sup>97</sup> JM. Peretti « tous DRH » 2003 - éditions de l'organisationn

# 2.4. - La Fonction Formation de l'entreprise Alpha, les éléments de son évolution

Il est à noter que tous les éléments et schémas de cette section proviennent directement de l'entreprise Alpha, ils ont été modifiés pour les rendre compréhensible par des lecteurs étrangers à l'entreprise et rendu anonymes..

Dans cette section, nous présenterons l'organisation de la formation chez l'entreprise Alpha et les réflexions sur son évolution. L'entreprise Alpha doit s'adapter pour faire face au surenchérissement des matières premières, la stagnation des marchés traditionnels en Europe, la concurrence des autres constructeurs et l'évolution démographique. La FRH est au cœur de ces changements à travers la gestion au quotidien des effectifs à l'international, les recrutements et la formation.

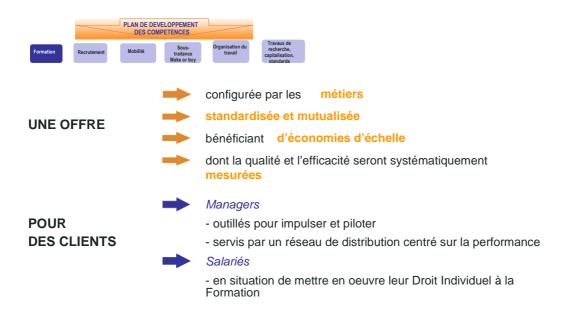
## 1. Politique et organisation entre 1998 et 2007

Chez l'entreprise Alpha la formation, le recrutement et la mobilité répondent à la démarche de développement des compétences lancée en 2002 pour l'ensemble des Directions.

Le schéma, suivant, décrit la logique qui a été suivie pour la nouvelle organisation de la formation. Il s'agissait de s'engager sur deux axes :

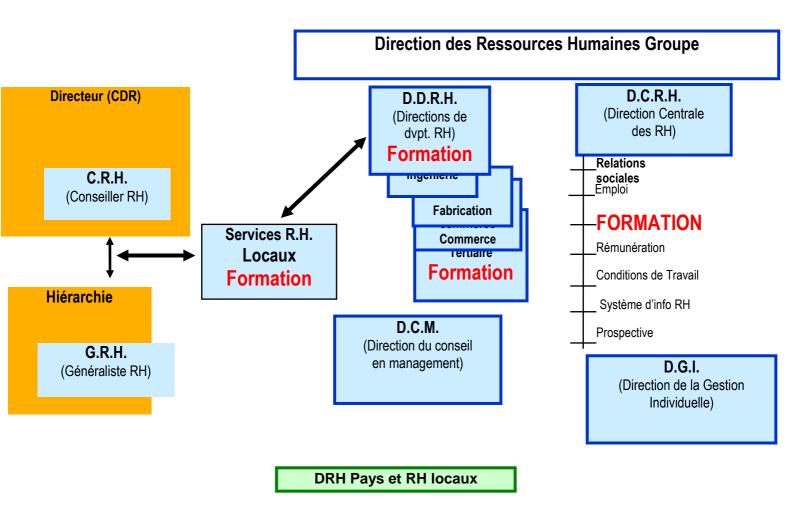
- Offrir des formations, configurées par les métiers, afin de réduire les coûts, avec une qualité mesurable.
- Centrée sur les besoins des clients internes : les managers et les salariés, avec une communication forte sur le DIF de l'entreprise Alpha. Schéma 27

# L'engagement RH concernant la formation



Ces engagements visent à améliorer le fonctionnement du système de formation. Quelques orientations ont été retenues à cet égard. Ainsi, il est prévu que l'offre de formation soit configurée par les métiers avec l'aide de Chefs de Produit Formation hiérarchiquement rattachés aux DDRH. Il est essentiel que cette offre soit standardisée et mutualisée et surtout qu'elle soit diffusée vers l'ensemble des Directions du Groupe l'entreprise Alpha à travers les différents outils de présentation. Il est également indispensable qu'elle bénéficie d'économies d'échelle, c'est-à-dire qu'une offre unique sera déployée et que les sites locaux s'abstiendront de refaire le travail déjà réalisé en central. Enfin, elle fera l'objet d'une évaluation systématique en termes de qualité et d'efficacité, sur ce dernier point, l'évaluation à chaud a été systématiquement réalisée sur la France, avec une exploitation mensuelle des résultats par type de formation, site, direction. Schéma 28

# 1- L'organisation de la fonction formation de l'entreprise Alpha de 1998 jusqu'à février 2007



DDRH = Direction du développement des ressources humaines

DCRH = Direction centrale des ressources humaines

Les DRH pays et locaux, sont rattachés hiérarchiquement aux Directions de pays ou aux patrons opérationnels et fonctionnellement aux DDRH

1. De 1998 et jusqu'à 2003 – Une organisation très centralisée, réorganisation de la FRH et création des DDRH, la fonction formation était décentralisée

dans les DDRH pour la conception de la politique de formation par branche (commerce, tertiaire, fabrication et ingénierie) et localement sur chacun des sites (11 sites en France) pour la mise en œuvre opérationnelle du plan de formation et la gestion des budgets.

- 2. 2003 / 2007 Lancement de « Performance » et première réorganisation de la Fonction Formation. Le rôle des DDRH est renforcé et celui de la DCRH également pour la partie conception de politique de formation, le rôle des SRH locaux est mis sous contrôle par les DDRH afin de mettre en œuvre une véritable politique de formation qui soit en lien avec la stratégie des Directions.
- 3. 2007/2009 Centralisation de la Fonction Formation et des Chefs de Produit Formation.
- 2. Un projet de révision de l'organisation, pour adapter la Fonction Formation de l'entreprise Alpha au projet « Compétences 2010 »

Origine et conduite du projet. Période de 1998 à 2003.

L'entreprise Alpha a initialisé ces dernières années des changements majeurs : l'internationalisation de son activité pour répondre à l'évolution des marchés en Europe et dans le reste du monde ; L'alliance avec avec un autre constructeur ; des liens de coopérations pour développer à moindre coût de nouveaux produits ; la mise sous contrôle forte de la qualité produite pour rattraper les meilleurs du marché ; la réduction des coûts et des délais ; L'e.-business ; la politique de services ; L'offensive haut de gamme, avec des résultats parfois excellents et parfois moins bons.

Tout aussi nombreux sont les changements auxquels le Groupe se trouve confronté en sa qualité d'acteur économique : nécessité d'accroître la productivité, montée en puissance des NTIC, accélération du rythme des changements technologiques, « judiciarisation » croissante...

La capacité qu'ils ont à acquérir rapidement de nouvelles compétences devient d'autant plus majeure que le rythme des changements va aller en s'accélérant. D'après les experts, le savoir humain va doubler d'ici dix ans.

Consciente de cet enjeu majeur pour l'entreprise et pour le développement de ses collaborateurs, la Direction générale s'est fixé pour objectif d'avoir un système de formation professionnelle particulièrement efficient et réactif.

C'est ainsi que le projet PerFORMance a été lancé fin 2000 et placé sous le pilotage du CERH. (Comité exécutif des RH)

L'année 2001 a été consacrée aux travaux d'avant projet : après une validation, durant le premier semestre, du diagnostic et des principes directeurs du nouveau système, les six derniers mois de l'année ont été consacrés à la formalisation précise des futurs modes de fonctionnement et à la préparation des phases projet et déploiement qui se dérouleront sur l'année 2002, avec une mise en œuvre effective au 1er janvier 2003.

Début 2002, Le Secrétaire Général, mobilisait l'ensemble de la fonction Ressources Humaines autour de la mise en œuvre de PerFORMance et de son déploiement, en rappelant les enjeux majeurs de la formation pour le Groupe.

Le plan de progrès arrêté le 10/07/2000 détermine, les six axes majeurs à développer :

Le premier axe consistait dans l'amélioration du travail en amont des plans de formation et le maillage avec les travaux sur les compétences.

Le second nécessitait de renforcer le niveau d'exigence sur la réalisation des actions de formation.

Le troisième en lien direct avec l'accord sur la réduction du temps de travail, nous obligeait à mettre en place le Compte Epargne Formation (CEF).

Le quatrième axe était centré sur l'informatisation de l'administration de la formation et la mise en place des nouvelles fonctionnalités BPU.

Le cinquième axe avait comme objectif d'intégrer l'e-learning et ses conséquences probables dans le déploiement futur des formations.

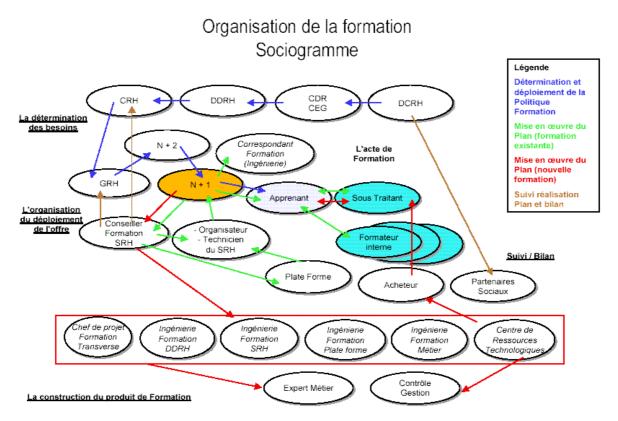
Le dernier était centré sur la communication de la vision et l'ambition de la formation plutôt que sur les activités réalisées afin de faire partager le sens du positionnement de la formation.

Photographie du mode de fonctionnement.

Dans le cadre de la rédaction de l'appel d'offres destiné à choisir un consultant externe en charge d'accompagner, le projet, l'explicitation générale du mode de fonctionnement de la formation a été réalisée à ce moment.

Le schéma suivant (réalisé courant 2000), identifiait la complexité organisationnelle dans laquelle se trouvait la formation, il démontre la nécessité de revoir l'organisation de la formation chez l'entreprise Alpha un an après la mise en œuvre de l'accord de 1999.

Schéma 29



Le schéma ci-dessus reprend les processus globaux de la formation pour la conception d'une action de formation. Jugée comme lourde et peu efficace par le groupe de travail, l'organisation de la formation en 1999 devait être revue pour mieux s'accorder aux ambitions de l'entreprise.

En effet, la partie conception de la formation était le fait de 8 structures différentes qui pouvaient élaborer le même dispositif pour des populations différentes (partie basse du schéma).

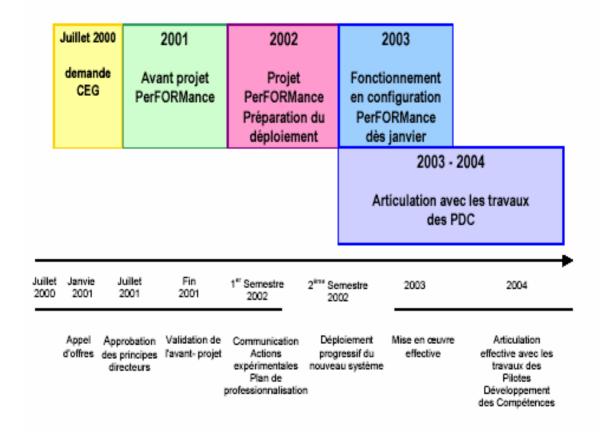
En ce qui concerne la partie déploiement de la formation, les flèches montrent la complexité des relations et la lourdeur des processus mis en place.

La partie détermination des besoins (partie haute du schéma) n'a été que peu touché par la réorganisation, car ne présentant pas de difficultés.

Un calendrier du projet a été proposé au comité opérationnel, Le calendrier de l'ensemble du projet a été établi sur les années 2001 et 2002. La première année a été consacrée à l'avant-projet, et principalement à la réalisation, d'un diagnostic, préalable à l'identification de principes directeurs d'évolution et à la préparation du projet. La seconde année a été dédiée au projet et à son déploiement.

La mise en œuvre du projet a été effective au janvier 2003, le schéma cidessous reprend les grandes phases de ce calendrier.

#### Schéma nº 30



En janvier 2001, le projet « PerFORmance » est présenté. Après accord, un appel d'offres est réalisé pour son accompagnement. L'avant-projet d'organisation est validé fin 2001. La mise en œuvre du projet sera effective à partir de la fin du premier semestre 2002. Le déploiement sera mis en place lors du deuxième semestre 2002

avec un plan de développement des compétences qui se poursuivra sur 2003 et 2004.

Le cadre de référence a été élaboré en 2 étapes, tout d'abord, l'élaboration d'un diagnostic de la situation existante, et ensuite une formulation de principes directeurs cadrant les évolutions à conduire.

Le diagnostic de la situation existante a permis de valider le pré-diagnostic réalisé par les équipes de formation. Le diagnostic a été réalisé à partir d'entretiens semi-directifs menés sur l'entreprise Alpha. Auprès de 56 personnes et d'un groupe de travail constitué de managers et de responsables formation locaux. Les questionnaires ont été rédigés avec le comité de pilotage à partir des préoccupations des collaborateurs en entretien. Le diagnostic s'est focalisé, bien sûr, sur les points faibles du système et a donné, de ce fait, une vision partiale et donc partielle complétée, au moment de la communication du projet, par les points forts qui existaient, mais qui souvent ne reposaient que sur la bonne volonté des acteurs.

Six points de questionnement ont été choisis :

- 3 points transversaux, ils concernaient la qualité, les délais, et les coûts, de la formation.
- 3 processus critiques ont été identifiés, ils concernaient : l'ingénierie pédagogique, la logistique et le management local de la formation.

Le panel des personnes interviewées a été composé par le comité opérationnel de manière à représenter les différents acteurs du dispositif de formation (managers et fonction RH).

Les résultats périodiques des enquêtes de satisfaction sur la formation (B2I) ont enrichi la réflexion, en particulier en ce qui concerne la perception de la formation par les salariés eux-mêmes. Par ailleurs, les conclusions d'un audit interne réalisé en 2000 ont été également prises en compte.

C'est donc sur la base de l'exploitation de ces divers documents et de l'opinion des acteurs qu'a été établi le diagnostic ci-dessous.

Trois caractéristiques ont incité à faire évoluer le système de formation :

#### 1. Un système de formation lourd et complexe

De très nombreux acteurs étaient appelés à intervenir dans les différentes phases : construction du plan, conception de l'offre et déploiement (voir le tableau 50). Malgré un cadre organisationnel et des processus explicités dans les processus RH élaborés en 1998, les pratiques mises en œuvre divergent et créaient une confusion sur les responsabilités des uns et des autres.

Le constat était fait, par ailleurs, que la Fonction Formation souffrait d'un certain déficit de compétences et qu'elle n'était pas suffisamment professionnalisée au regard des responsabilités et des missions qui lui étaient confiées.

L'activité du dispositif de formation était principalement centrée sur la préparation et la réalisation du plan de formation annuel. Les rigidités de celui-ci en termes de délais, de méthode et de suivi avaient des impacts négatifs sur la fluidité du fonctionnement du système. Le dispositif de formation se focalisait essentiellement sur la satisfaction des besoins individuels. Il prenait peu en compte les besoins collectifs. Il était peu axé sur le développement des compétences nécessaires à l'amélioration de la performance du groupe. Il responsabilisait faiblement les

Directions Métiers. Ceci créait des pertes de temps et des incompréhensions importantes au moment crucial de l'analyse des besoins et de la réalisation des actions. Des réussites ponctuelles pouvaient néanmoins être constatées dans le système. Elles trouvaient leur origine dans la mobilisation d'équipes et de projets spécifiques transversaux entre la « Fonction Formation », les métiers et le management.

Un système de formation jugé peu performant

La qualité des actions était jugée très hétérogène par le groupe de travail. L'absence de mesure et de dispositif de reporting communs rendait difficiles les comparaisons et la conduite d'actions de progrès. Le dispositif de formation anticipait peu les besoins de compétences. Il était principalement mobilisé par la réalisation d'actions visant à donner des savoirs dans une perspective de court terme.

La gestion administrative du Plan prenait le pas sur la réalisation des actions. Le pilotage des délais ne se faisait pas suffisamment en concertation avec la hiérarchie et en concordance avec une bonne gestion du temps global de l'entreprise. Ceci entraînait de nombreux reports de formation et un fort taux d'absentéisme en formation.

Le temps passé à préparer les plans triennaux et annuels (vécus par les opérationnels comme autant de lourdeurs administratives) et le reporting social, était très important et semblait disproportionné par rapport au temps passé à réellement préparer et dispenser les actions de formation.

Le management par les coûts ne s'appliquait pas à la formation. Il existait peu d'expériences et de capitalisations de pratique dans ce domaine.

Des processus critiques plus ou moins maîtrisés. Le recensement des besoins n'était pas perçu de la même façon par les acteurs de la formation et par les managers. Les managers le percevaient comme un exercice difficile, dont la valeur n'était qu'indicative. Ils se sentaient insuffisamment appuyés. Les acteurs de la formation le considéraient comme une demande ferme sur laquelle ils s'appuyaient pour organiser la programmation des actions. Cela créait une ambiguïté sur la gestion des besoins, sur leurs ordres de priorités et leur satisfaction au niveau des équipes et des établissements.

La rédaction des cahiers des charges n'était pas systématique et ne garantissait pas un bon niveau de spécification en amont. Un rapport d'audit a confirmé que les cahiers des charges n'étaient formalisés que dans un nombre de cas limité.

En ce qui concernant l'ingénierie et la conduite des projets de formation, le recours aux conseils en formation était généralisé pour des dispositifs lourds et garantissait plutôt de bons résultats, dans la mesure où le projet n'était pas entièrement délégué et restait piloté en interne. Pour les autres actions, la qualité de l'ingénierie était fonction des compétences des acteurs.

La réalisation d'actions transversales à plusieurs établissements était difficile.

En effet, de nombreuses actions échappaient au dispositif, il s'agissait des formations liées à l'implantation des équipements et de l'ensemble des formations plus ou moins formelles mises en œuvre directement par les managers.

Les managers ne se sentaient pas engagés par les formations mises en œuvre, car ils ne s'estimaient pas suffisamment informés des objectifs visés et des résultats

obtenus. Ils considéraient toutefois être bien informés des aspects matériels de la formation (inscription, convocation...).

- b) La mise en place d'un système central d'information
- Les managers craignaient un transfert de charges, ils craignaient de devenir, à travers le « bureau du manager », responsables des activités administratives de la formation et ne voyaient pas clairement le rôle incitatif et stimulant de BPU.
- Les acteurs de la formation ne plébiscitaient pas encore BPU (Base Personnelle Unique, S.I issue de SAP) comme système central et facilitateur

Un document complémentaire reprenant l'ensemble des verbatim recueillis lors des interviews a été réalisé. Lorsque ce diagnostic a été présenté au Comité de pilotage et au Comité opérationnel, une forte convergence concernant les symptômes décrits a été exprimée. En revanche, les analyses des participants étaient divergentes sur les causes et les conséquences de ces symptômes, en effet l'organisation RH mise en place en 1998 (voir la partie « Organisation RH de l'entreprise Alpha ») ne permettait pas une organisation différente des services formations locaux, et la conception pédagogique centralisée au niveau des DDRH nécessitait une communication constante vers les services locaux. (11 établissements en France et 20 pays en diffusion de l'offre). Les conséquences perçues par les utilisateurs, faisaient état d'une réelle difficulté à transmettre les besoins, à identifier les bonnes actions et à recevoir des DDRH les dispositifs conçus dans les temps, au regard des besoins exprimés.

### Les principes directeurs

À partir de ce diagnostic, les différentes instances du projet ont déterminé les principes directeurs d'un nouveau système susceptibles de pallier les dysfonctionnements constatés.

Ce travail a été conduit de manière itérative en partant du diagnostic et des grands modèles d'organisation de la formation dans les grandes entreprises plus ou moins comparables au Groupe l'entreprise Alpha (ex. Ford, SNCF, EADS...).

Le comité de pilotage a finalement arrêté en juillet 2001 quatre principes directeurs caractérisant ce que devait être le futur système de formation l'entreprise Alpha. Celui-ci sera :

- 1. Développer les compétences, c'est-à-dire en liens directs avec le « Chantier Compétences 2010 » lancé par la Direction Générale, et, qui devait définir les métiers en émergences et ceux qui présentaient des risques en termes de compétences.
- 2. Mis en cohérence par une gamme de produits standardisés et mutualisés, conçue par les Chefs de Produit Formation des DDRH en lien étroit avec la gestion des compétences des Directions.
- 3. Adopter une logistique de réalisation continue et centrée sur une performance Qualité en Coûts et en Délais (QCD), le rôle des SRH (Services Ressources Humaines) locaux dans le déploiement des formations était mis en exerque.
- 4. Lors de l'entretien annuel, les managers et les collaborateurs devaient déterminer les compétences nécessaires pour accomplir l'activité du poste,

mais aussi définir l'évolution professionnelle du collaborateur et ses manques éventuels afin d'identifier les actions de formations les plus adaptées.

Ces principes étaient porteurs d'évolutions fortes par rapport au dispositif existant :

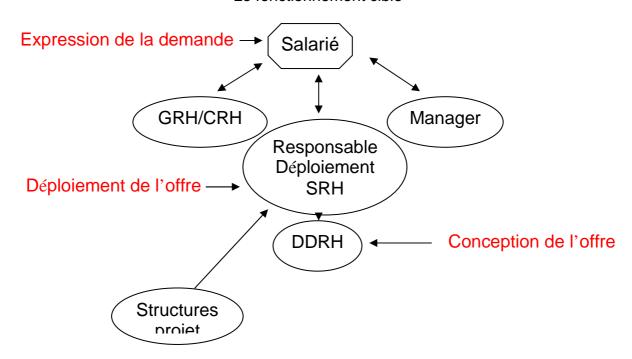
- 1. Abandon de la logique de l'offre au profit de la logique de la demande.
- 2. Articulation des formations avec la politique de compétences des Directions Métier : la formation est au service de la performance de l'entreprise et de la professionnalisation continue des salariés.
- 3. Un nombre d'actions de formation réduit par la standardisation et la mutualisation des produits formation existants ou à venir.
- 4. Priorité placée sur la réalisation continue des formations et la qualité de la logistique.
- 5. Attribution à chaque acteur de responsabilités précises.
- 6. Logique organisationnelle améliorant le management par les coûts.

### 2. Organisation cible, nouveau schéma d'organisation

Elle était fondée sur les principes arrêtés, un fonctionnement cible tel que le schéma suivant l'organise : des conditions de réussite explicitées : identification des processus clés, professionnalisation des intervenants dans le nouveau dispositif, communication...

Le schéma ci-dessous montre la logique de la nouvelle organisation de la formation chez l'entreprise Alpha ; PerFORmance. Schéma 31

#### Le fonctionnement cible



Dans le schéma ci-dessus, nous avons voulu montrer que le fonctionnement cible de la formation chez l'entreprise Alpha replaçait les salariés au centre des préoccupations. La pyramide était inversée, le système de la formation serait ainsi déterminé par le développement des compétences. Celui-ci serait directement mis en œuvre en lien direct avec les besoins de compétences déterminés par les Directions

Métiers. Les DDRH en charge de la création de dispositifs de formation qui seraient mis en œuvre par les SRH. Les besoins des salariés seraient exprimés lors des entretiens avec leurs managers.

Les définitions de mission des différents acteurs positionnés sur ce schéma cible faisaient l'objet d'un document intitulé « PerFORMance – nouvelles définitions de mission des différents acteurs »

### 4. Un système déterminé par l'enjeu compétences

La politique de compétences est donc placée sous la responsabilité des Directions Métier, des Directions de Projet hébergées par ces Directions Métier et des Structures Programme.

Le terme de Direction Métier désigne toutes les directions de l'entreprise Alpha S.A.S. dont l'activité suppose, pour être exercée, l'existence et le développement d'un noyau dur de compétences spécifiques qui constituent leur cœur de métier. Exemple : les compétences marketing qui peuvent se décomposer en compétences publicité, identité de marque, marketing vente et après vente, et qui sont portées par la Direction du Marketing.

La politique de compétences élaborée par une Direction Métier peut prendre également en compte, les besoins correspondants des autres directions. Pour ce faire, cette direction pourra organiser ou utiliser des clubs métier inter directions.

Pour les compétences qui ne peuvent être intégrées par une Direction Métier particulière, des Structures Programme ad hoc jouent le rôle d'une Direction Métier (Direction du Conseil au Management, pour les compétences management et développement personnel, DCRH pour les compétences linguistiques...).

En ce qui concerne les projets, ils sont placés sous le pilotage de la Direction Métier abritant la Direction de Projet, elle supervise la politique de compétences associée au projet. La politique de compétences est le travail qui consiste à identifier, au regard du plan stratégique, l'évolution à court, moyen et long termes d'un métier donné. Cette politique de compétences se situe en amont des décisions qui peuvent être prises sur les moyens nécessaires pour acquérir ces compétences et qui ne relèvent pas seulement de la formation (recrutement externe, mobilité). La politique de compétences vise à pointer l'écart entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires pour répondre à l'ensemble des évolutions qui seront engendrées par la mise en œuvre du plan stratégique.

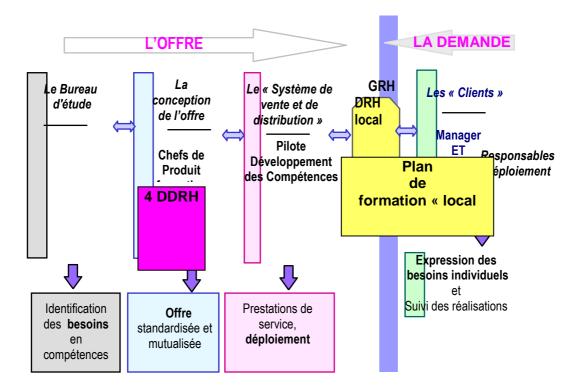
L'élaboration de cette politique est définie par le Directeur Métier, qui, de ce fait, est en charge d'une mission explicite de Pilote Développement des Compétences.

Pour ce faire, il travaille avec un binôme opérationnel constitué d'un Conseiller Métier et d'un CRH / GRH qui lui est rattaché. (Conseiller ressources humaines et généraliste ressources humaines)

La politique de compétences des Structures Programme est, quant à elle, définie par les responsables de ces structures, par délégation du DRH.

Le schéma ci-dessous reprend la logique d'organisation en détaillant les rôles de chacun. Les DDRH qui conçoivent la formation, les CRH et GRH qui identifient les besoins des salariés et les SRH locaux, qui mettent en œuvre les dispositifs.

Schéma32



Dans ce schéma, nous avons voulu présenter deux axes :

- la création de l'offre,
- la demande.

La création de l'offre se déroule en trois phases, « le bureau d'études » qui identifie les besoins en compétences (c'est l'expression du besoin par la Direction Métier) la conception de l'offre (par la DDRH de la Direction Métier) et le déploiement (conjointement par le Pilote Développement des Compétences et la DDRH)

Le pilotage de la demande se déroule en trois phases, le déploiement du plan de formation localement (par site) et l'expression du besoin par le salarié et la validation par le manager, puis la réalisation de la formation et le suivi de la réalisation.

La gamme produit formation est une des déclinaisons possibles de la politique de compétences. Elle définit les actions de développement de compétences à engager pour que les salariés en place ainsi que ceux issus des futures mobilités internes et des recrutements puissent répondre pleinement aux missions qui leur seront confiées.

La conception de ces formations est confiée à des Chefs de Produit Formation. Ceux-ci sont regroupés dans les DDRH et dans les Structures Programme et Projets ; ils agissent en qualité de maîtres d'œuvre.

À partir de l'expression de besoins des Directions Métier, le Chef de Produit Formation vérifie s'il existe une réponse adaptée dans l'offre formation existante. Si tel n'est pas le cas, il élabore le cahier des charges de la formation (objectifs, contexte, bénéficiaire, calendrier, résultats attendus...) qui est ensuite validé par le demandeur.

Un système formation mis en cohérence par une gamme produite standardisée et mutualisée

L'objectif, à terme, est que 80 % de l'offre formation soit standardisée et mutualisée et que les formations conçues au niveau local restent dans la limite de 20 % de cette offre.

Pour ce faire, il a été décidé de limiter le nombre d'entités susceptibles de concevoir cette offre mise en commun au niveau de l'entreprise Alpha. (Laquelle pourra, selon les sujets, être déployée également à l'international) :

- a) Les DDRH sont, responsables de la définition et de l'élaboration d'une gamme de produits formation correspondante aux politiques compétences des directions de leur périmètre, étant entendu que cette gamme de produits est susceptible d'être déployée au-delà de celui-ci.
- b) Les Structures Programme sont, également responsables, de la définition et de l'élaboration d'une gamme de produits formation standard. Cette gamme de produits correspondant aux compétences spécifiques qu'elles sont en charge de développer (management et développement personnel, langues).
  - Concernant les formations liées à des projets, elles continuent à être développées sous le parrainage de la Direction Métier abritant la Structure Projet, avec le contrôle et l'appui méthodologique des DDRH.

La création de postes de Chefs de Produit Formation devait permettre de réduire les coûts d'ingénierie et de rationaliser l'offre de formation. Le lien direct avec les Pilotes Développement des Compétences des Directions Métier permettra par ailleurs d'assurer la pertinence des formations au regard des besoins de compétences.

Les Chefs de Produit Formation assurent l'interface avec, en amont, les Pilotes Développement des Compétences pour le compte desquels ils identifient les actions de formations appropriées – existantes ou à créer, en aval, les Responsables Déploiement des établissements qu'ils animent pour la mise en œuvre des formations, le reporting et le retour d'expérience.

Le choix du *make or/and buy* appartient aux Chefs de Produit Formation, avec toutefois une orientation de direction générale donnée en la matière (ce point sera précisé en CERH début 2003).

Les budgets de conception sont donc regroupés dans les DDRH, unique point d'entrée. Si, au-delà de l'offre standard, un établissement souhaite développer une formation locale pour des besoins spécifiques avérés, il le fera après accord et délégation du budget de la DDRH correspondante.

La DCRH continue à coordonner les Responsables Formation des DDRH, afin de veiller à la cohérence et au non doublonnement des actions entreprises, et en réfère, le cas échéant, au CERH pour arbitrage.

Le Département Formation de la DCRH joue à la fois un rôle de préparation des décisions pour le CERH, d'animation des DDRH, et le rôle de Structure Programme pour les formations linguistiques.

Le CERH oriente le dispositif en termes de priorités d'actions et de fonctionnement. Il impulse les projets transversaux qui assurent la cohérence d'ensemble ou la mise en œuvre d'actions spécifiques directement initiées par la Direction Générale.

Le pilotage global du système de formation est placé sous la responsabilité de la DCRH et du CERH. Ce dernier peut, sur des sujets majeurs, remonter au CEG lorsque le lien stratégie-compétences-formation requiert une implication forte des dirigeants.

Le système de formation, serait porté par une logistique de réalisation continue et centrée sur une performance en Q C D (Qualité Coût Délais).

Rien ne sert, d'élaborer une action de formation pertinente (par rapport aux besoins en compétences) et à forte valeur ajoutée si les conditions requises pour un déploiement de qualité de celle-ci ne sont pas réunies.

Les conditions de déploiement des actions de formation doivent être définies au moment même de l'élaboration de ces actions par les Chefs de Produit Formation : il s'agit du public cible et du calendrier de déploiement des sessions (pluriannuel).

À partir de là, les Responsables Déploiement des SRH ont la responsabilité, à l'instar d'un Centre de Service, de mettre en œuvre les actions avec un objectif de qualité, de tenue des délais et un souci de productivité.

Le système de formation, serait stimulé par la demande.

Il est indispensable de promouvoir un système où ce n'est pas seulement l'offre qui tire la demande. On connaît, en effet, les limites de cette approche qui fait des managers et des collaborateurs davantage des consommateurs passifs que des acteurs du système.

Tout doit être fait pour que la demande de formation devienne l'élément déclenchant. Pour ce faire, il convient de stimuler la demande par :

- une gamme de produits de formation structurante, voire dans certains cas obligatoire, déterminée par les Directions Métier (que ce soit en termes d'acquisition de compétences inhérentes à un métier ou à un projet).
- L'analyse faite par le manager de proximité des besoins des collaborateurs et la recherche d'actions ad hoc qu'il peut, soit rendre obligatoires, soit suggérer selon les cas
- Le renforcement de l'expression des souhaits des salariés dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (lors de l'entretien annuel).

L'offre matérialisée par des catalogues constituera le référent des managers et des salariés dans la conduite de l'échange préalable à la prise de décision en matière de formation.

La stimulation de la demande sera également renforcée par le fait d'aborder systématiquement les besoins en formation dans l'entretien individuel et de veiller au bon déploiement du Droit Individuel à la Formation pour une majorité de salariés.

#### Les conditions de réussite

Identification des processus clés formation. Le schéma suivant décrit les deux logiques, la logique de l'offre et celle de la demande que nous nous proposons de relier pour en faire le seul processus en vigueur.

Schéma 33

## Direction métier

# Logique de l'offre

Identifier les besoins de formation pour la/les mailles de compétences métiers, et pour tous les acteus concernés

# Logique de la demande

Identifie les besoins de formation, pour sa direction, son métier

En tant que prescripteur dans une logique de l'offre « au fil de l'eau »continue et pluri-annuelle

En tant que demandeur / client dans une logique de plan triennal

PDC, DDRH, CPF conception

Périmètre hiérarchique et budgétaire, Directeur + SRH + responsable de déploiement

Le schéma ci-dessus, décrit ces deux logiques ; Une logique centrée sur l'offre de produits de formation et une logique centrée sur la demande du collaborateur à se former. L'offre, dont la direction métier assure l'identification des besoins tant pour elle-même que pour ses métiers de l'ensemble du périmètre L'entreprise Alpha cette offre est ensuite formalisée par le Chef de Produit Formation, par la conception ou l'achat de dispositifs adaptés. Et la demande, pour sa direction en tant que demandeur à partir des besoins de formation recensés auprès de ses collaborateurs.

Professionnalisation des acteurs : l'indispensable anticipation

Le projet PerFORMance modifiait les missions des différents acteurs du système formation. De nouvelles missions (Pilote Développement des Compétences, CRH/GRH, Responsable Déploiement, Technicien de Formation) et de nouveaux métiers (Chef de Produit Formation) apparaissent, mobilisant de nouvelles compétences.

La préparation de ces futurs acteurs était cruciale pour la réussite du projet. Il s'agissait donc de mettre en œuvre un processus interne de repérage, d'orientation et de professionnalisation des nouveaux acteurs, en s'efforçant de faire venir dans la Fonction Formation des cadres à potentiel issus des métiers.

La Direction Générale a intronisé les Pilotes Développement des Compétences le 15 juillet 2002. Un processus complet précisant la démarche retenue pour le développement des compétences chez l'entreprise Alpha a été déployé auprès de chacun des Pilotes Développement des Compétences. La nomination d'Hommes Métiers chargés de déployer la gestion des compétences a été effectuée dans chacune des grandes Directions.

Les nouveaux Chefs de Produit Formation et les Chefs de Service Formation des SRH ont participé aux premiers séminaires de formation – action mi-juillet 2002.

Leur enjeu a été de revaloriser la mission dite de « logistique » en mobilisant les Chefs de Service Formation des SRH autour d'une vision partagée de leur métier et d'indicateurs de qualité de service. Un programme de formation des nouveaux Chefs de Produit Formation et Chefs de Service Formation a été mis en place. Ce dispositif complet (7 modules de formation d'une durée totale de 15 jours, concernant la politique de formation, la création d'un plan de formation, la gestion des budgets, l'administration de la gestion de la formation, la conception pédagogique, la conduite de projet de formation) sera déployé à raison d'une session par an. (42 Chefs de Produit Formation et Chefs de Service Formation ont été formés au 31/12/2006)

Les dispositifs de formation concernant les Responsables Déploiement et les Techniciens de Formation ont été mis en place début 2003. (7 modules de formation d'une durée totale de 7 jours ont été déployés et 120 collaborateurs formés au 31/12/2005)

L'ensemble des collaborateurs des services formation a été formé aux processus à déployer ainsi qu'aux outils informatiques.

Mise en œuvre et conduite du changement par les DDRH/DRH

Le projet PerFORMance devait prendre en compte les spécificités Métiers et les spécificités de l'organisation l'entreprise Alpha. Il devait prévoir un déploiement par « strates " successives en commençant dès 2002 par les terrains les plus « fertiles ». Afin de garantir la cohérence de la mise en œuvre et de la conduite du changement, un tableau de répartition des tâches entre DDRH/DRH et DCRH a été présenté lors du CERH du 6 février 2002.

Les DDRH ont eu la responsabilité de l'expérimentation et du déploiement de PerFORMance, coordonnés par la DCRH.

Une synthèse des retours d'enseignement des actions expérimentales a été présentée au CERH du 24 juillet 2002.

Un plan de communication a été mis en œuvre pour accompagner ce changement majeur. Communiquer est certes insuffisant pour faire accepter le changement. Cependant, il s'agissait d'un préalable indispensable et la communication représentait la première étape visible de la conduite du changement.

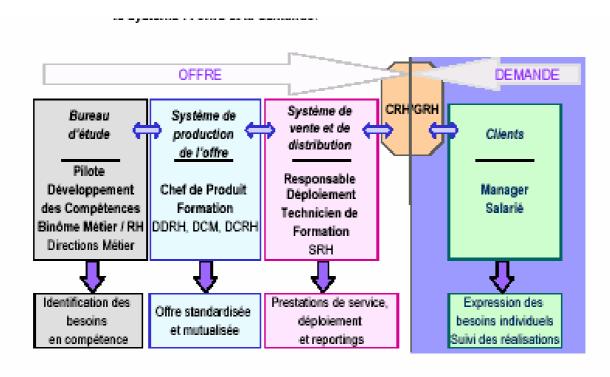
Au-delà des actions menées directement auprès des populations concernées (Forum RH du 3 octobre 2002...), un kit de communication de référence a été conçu et validé par le CERH en mars 2002. Ce kit a ensuite fait l'objet de différentes versions adaptées aux publics ciblés, listées dans la partie « *Documents de référence* ».

L'articulation avec d'autres projets transversaux a été prise en compte dans le déploiement du projet Le projet PerFORMance s'articulait avec d'autres projets transversaux en cours de déploiement chez l'entreprise Alpha :

- Compétences 2010. Il s'agissait du dispositif permettant à l'entreprise Alpha d'estimer ses besoins de compétences à l'horizon 2010. (Voir chapitre 1.5, Gestion des compétences)
- Performance économique. Il s'agissait dans un cadre plus global de déterminer comment la formation s'inscrivait dans le cadre du politique achat de l'entreprise Alpha. (Comme les achats de formation permettent à l'entreprise de réduire ses coûts d'achat, mais aussi par l'augmentation du recueil de subventions...)

• Projet Campus et e-learning. Il s'agissait de développer une véritable politique d'elearning, afin de réduire les coûts globaux de la formation chez l'entreprise Alpha tout en développant les compétences des salariés et surtout leur appétence à utiliser ce nouveau moyen de se former.

Schéma 34 Dans le Schéma suivant, nous présentons la logique d'offre et de demande avec les différents acteurs.



Dans ce schéma, nous avons voulu montrer le détail du fonctionnement des deux logiques « offre et demande », ce nouveau processus assurant la cohérence en amont en anticipant l'analyse des besoins individuels en identifiant les besoins collectifs.

Le « bureau d'études » est du ressort du PDC (Pilote Développement des Compétences) ; dirigeant d'une grande direction de l'entreprise Alpha (54 PDC) qui détermine les compétences stratégiques de son secteur.

Le « système de production de l'offre » est du ressort de la DDRH, dont le Chef de Produit Formation, conçoit ou achète la formation nécessaire.

Le « système de vente et de distribution » est du ressort du SRH local, dont les Responsables de Déploiement et les Techniciens Formation assurent le déploiement de l'offre.

5. Poursuite de la réflexion sur l'évolution de la Fonction Formation de l'entreprise Alpha. (Période 2004/2007)

Les responsables de la formation chez l'entreprise Alpha n'ont pas attendu d'être mis en demeure d'agir pour réfléchir aux opportunités de faire changer l'organisation de la formation chez l'entreprise Alpha. Courant 2004, une réflexion s'est engagée sur l'évolution de la Fonction Formation chez l'entreprise Alpha à l'horizon 2010. Cette réflexion a été engagée dans le cadre de l'évolution de la FRH en général et du chantier « compétences 2010». Ce travail de réflexion a été engagé par le Comité de Formation DRHG en groupe restreint, c'est-à-dire les 6 Responsables Formation du groupe l'entreprise Alpha.

Cette réflexion a été engagée suivant la méthodologie de conduite du chantier « compétences 2010 » c'est-à-dire en privilégiant les axes de travail suivants :

- Définir les métiers de la Fonction Formation, actuellement et en cible
- Identifier les facteurs d'évolution et leur impact sur les métiers
- En tirer les conséquences sur l'organisation de la formation à l'horizon 2010
- Proposer des hypothèses d'organisation future

Les métiers de la Fonction Formation à cette époque, ils concernent les métiers/fonction/postes actuellement existants chez l'entreprise Alpha :

- Management de la formation, il s'agit là des Responsables Formation des établissements, des Responsables Formation des DDRH.
- Ingénierie de la formation, il s'agit des Chefs de Produit Formation, ingénieurs en formation et concepteurs pédagogiques.
- Déploiement de la formation, il s'agit des Chefs d'UET, des Responsables de déploiement des établissements
- Gestion et administration, il s'agit des Chefs d'UET, des administratifs, des techniciens formation
- Animation de la formation, il s'agit des animateurs ponctuels et professionnels

Les facteurs d'évolution et leurs conséquences en termes d'organisation. Ces faits marquants, qui impacteront les métiers, devaient être décrits en anticipant leur réalité et leurs effets sur les différents métiers de la « Fonction Formation ». Il s'agit soit d'éléments externes ; la nouvelle loi sur la formation professionnelle, soit interne telle que la recherche de productivité, qui impactent directement les métiers. Il s'agit également d'événements liés à la stratégie de l'entreprise Alpha et dont l'impact n'est pas direct ; l'internationalisation des activités par exemple qui peut avoir un effet induit sur la Fonction Formation de l'entreprise Alpha dans l'internationalisation des actions de formation par exemple

La recherche de productivité comme facteur déterminant — C'est-à-dire d'une part la mesure de l'impact de la recherche de productivité sur la Fonction Formation et d'autre part, la standardisation des produits et l'informatisation des inscriptions en formation et leurs impacts sur les effectifs.

L'évolution législative et réglementaire en France et son impact financier et organisationnel, dont l'ingénierie financière. Il s'agissait, d'identifier en quoi la nouvelle loi sur la formation professionnelle et notamment la recherche et le recueil de subventions impactait la « Fonction Formation ». Cet impact pouvait se traduire, en termes de compétences nouvelles ou à développer et en termes quantitatifs, aura-t-on besoin de plus ou moins de collaborateurs pour cette activité.

L'articulation de la formation avec les autres leviers RH et la nécessité d'harmonisation des pratiques – Parcours professionnels. Il s'agissait, d'identifier, si

la gestion par les compétences avait un impact sur la « Fonction Formation ». D'identifier ses conséquences en termes de définition de parcours professionnels, de connaissance de l'évolution des métiers et, notamment sur les compétences à développer en ingénierie pédagogique et sur le nombre de Chefs de Produit Formation ?

Le développement à l'international, dont le S.I. l'entreprise Alpha a une ambition internationale, dans ce cadre, les systèmes d'informations jouent un rôle majeur dans la transmission des informations aux différentes filiales mondiales. La Fonction Formation est directement impactée par le développement international. En préparant des programmes de formations destinés aux différents pays, en organisant des formations Corporate pour former les collaborateurs non français aux règles, processus, outils, méthodes de conception, de fabrication, de vente des véhicules, la Fonction Formation joue pleinement son rôle d'accompagnement de la stratégie à l'international.

Le rôle croissant des opérationnels, dans la transmission du savoir. Avec l'arrivée du double choc démographique ; l'allongement de la durée de vie professionnelle et la baisse de l'arrivée de jeunes sur le marché du travail, (ces différents aspects ont été traités dans le chapitre 1) à nécessité de mettre en œuvre des dispositifs pour « attirer et retenir » les salariés chez l'entreprise Alpha. La formation est directement impactée par cette nécessité d'assurer la pérennité des compétences. La conception de nouveaux dispositifs pour former les « seniors » et celle d'impliquer et de motiver les plus jeunes, les transferts de savoir-faire des « expérimentés » vers les plus jeunes nécessitent de nouveaux dispositifs à créer, animer et suivre, la Fonction Formation devra se transformer.

Une réflexion a été engagée en 2004 par les responsables formation des DDRH avec la DCRH sur ce que pourrait être le futur de la formation chez l'entreprise Alpha. Cette réflexion avait comme bases, d'une part le projet Compétences 2010 et ses liens avec l'évolution de l'entreprise, et d'autre part la nécessité de réduire les coûts de la formation.

Ces réflexions sont synthétisées ci-dessous, elles conduisent à la conclusion de la nécessité d'une véritable transformation de la fonction formation vers une structure qui soit en même temps « business partner » « agent du changement » et « gestionnaire des processus » (C.F. premier chapitre, positionnement de la FRH)

Le rôle du management (Chefs de service Formation des DDRH et locaux), doit être :

- Pilote de la dimension économique de la formation, suit les budgets, analyse les coûts et décide des améliorations à apporter à la gestion administrative.
- Animateur d'une équipe constitué de spécialistes qui contrôlent les prestataires, optimise les appels d'offres et regroupe les prestations.
- Garant du respect des règles et processus.
- Professionnalisé sur le droit, l'environnement socio-économique de la formation et sur les accords passés chez l'entreprise Alpha (réduction du temps de travail, DIF...)
- Responsable d'une équipe composé d'internationaux.

### L'ingénierie pédagogique :

- Standardise l'offre et améliore la productivité par une meilleure adéquation entre les besoins issus de la gestion des compétences et ceux exprimés par les collaborateurs.
- Pilote les dispositifs sous forme de « management de projet ».
- Doit permettre la baisse des effectifs par recours à l'e-learning
- Doit assurer le pilotage de la sous-traitance, donc plus de compétences dans le domaine de la négociation et de la pédagogie.
- Doit être responsable du processus de déploiement local et sur l'ensemble des Directions Métiers.
- Doit coordonner le binôme structuré avec le GRH.

### Formateurs relais doivent :

- Développer le recours aux formateurs relais
- Favoriser le développement de l'e-learning
- Etre des formateurs intégrés dans les directions
- Comprendre leur rôle intégré de chaque spécialiste métier

## 2. 5. - L'impact de l'accord de 1999 sur le DIF

Dans cette section, nous analyserons les conséquences de l'accord RTT de 1999, sur l'organisation de la formation chez l'entreprise Alpha – 1999 à 2005.

La nouvelle loi sur la formation professionnelle en France commence à produire des effets. L'enquête qualitative menée dans le cadre de cette recherche doit nous permettre d'en évaluer l'impact. Le débat largement ouvert n'est pas concluant aujourd'hui pour les entreprises qui sont entrées à partir de 2004 dans le cadre de la loi. En revanche, l'impact est plus visible actuellement dans l'entreprise Alpha, mais aussi dans plusieurs autres grandes entreprises, qui ont, dés 1999, anticipé ce que pourrait être l'évolution de la réglementation (aidés en cela par le livre blanc de 1995) et mis en œuvre un DIF.

L'accord RTT de 1999, passé chez l'entreprise Alpha entre la direction générale et les partenaires sociaux, avait comme objectif de répondre à la demande gouvernementale sur la réduction du temps de travail, tout en proposant aux collaborateurs une avancée significative en matière de développement des compétences. Cet accord avait en outre comme objectif de permettre à l'entreprise de rester compétitive en n'augmentant pas les coûts de gestion. Le secrétaire général, de l'entreprise Alpha souhaitait mettre en œuvre tout ou partie de ses propositions en matière de formation professionnelle. C'est ainsi que l'accord, de 1999, a intégré une partie très importante sur la formation professionnelle en intégrant la notion de DIF (Droit Individuel à la Formation) repris plus tard dans le cadre de la loi de 2004 et l'idée d'un co-investissement formation entre l'entreprise et le salarié. L'accord, de 1999 de l'entreprise Alpha anticipait largement la loi de 2004 sur la formation professionnelle. Dans ce cadre, il est intéressant d'identifier l'impact que cet accord a eu sur la Fonction Formation de l'entreprise Alpha et surtout pour les collaborateurs de l'entreprise.

### Ces effets ont été pour l'entreprise Alpha;

- 1. augmentation très forte du nombre de formés dans toutes les catégories socioprofessionnelles. (CSP)
- 2. réduction des durées des dispositifs pour les adapter aux demandes, réengineering de nombreux dispositifs,
- 3. augmentation importante du nombre de formations par personne et de la durée de formation par personne formée,
- 4. augmentation de l'animation interne au détriment des prestations externes,
- 5. création d'e-learning,
- 6. individualisation des demandes et personnalisation des formations
- 7. progression de l'administration de la formation et donc des effectifs des structures administratives de la formation et des coûts.

8. Ils ont également eu comme effet de remettre en question les S.I actuels de même que l'organisation de la Fonction Formation.

L'accord de 1999 de l'entreprise Alpha s'il fut effectivement en avance sur la loi sur la formation professionnelle de 2004 a d'un côté produit des résultats quantitativement évaluables ; augmentation très forte du nombre de formés par rapport à l'effectif, augmentation du nombre d'heures par formé, meilleure gestion de la formation par la Fonction Formation. Cet accord a également impacté fortement le système de formation de l'entreprise Alpha et nécessité de concevoir de nouveaux dispositifs et d'organiser davantage de sessions pour suivre la demande des salariés, avec comme conséquences un accroissement de l'activité administrative et une augmentation des coûts de gestion.

Le projet Compétences 2010 qui intégrait encore plus les managers dans l'acte de développement des compétences de leurs collaborateurs a lui aussi impacté le système de formation, par une demande accrue et plus de rigueur dans la conception de nouveaux dispositifs plus adaptés aux besoins de l'entreprise, il se situait lui aussi en avance par rapport aux textes de 2005 sur la GPEC.

A cette étape, il nous a semblé pertinent de présenter les différences entre l'accord d'entreprise de l'entreprise Alpha de 1999, et la loi de 2004.

Le cadre de la loi de 2004, comparatif avec l'accord l'entreprise Alpha de 1999 L'ANI du 20 septembre 2003 : est un accord historique où tous les syndicats des salariés et du patronat s'entendent pour réformer les dispositifs de la formation professionnelle.

La Loi du 4 mai 2004 : la loi reprend les principales dispositions des ANI, qui dès lors ont vocation à s'appliquer à l'échelle nationale.

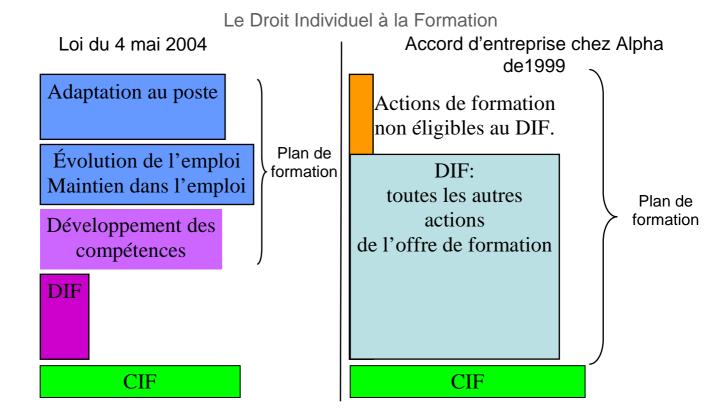
Les ANI du 8 juillet 2004 : Ces ANI vont être rattachés à celui du 5 décembre et précise les dispositifs non repris par la loi du 4 mai 2004. (VAE, passeport formation et entretien professionnel)

L'accord UIMM du 20 juillet 2004 : cet accord de branche précise les modalités d'application des dispositifs de la loi du 4 mai 2004 :

- -les informations et les consultations des IRP.
- -L'augmentation des taxes obligatoires relatives à la FPC.
- -La catégorisation du plan de formation.
- -Les contrats de professionnalisation.
- -Les périodes de professionnalisation.
- -Le Droit Individuel à la Formation.
- La consultation du Comité d'entreprise.

Des différences existent, entre la loi de 2004 et l'accord l'entreprise Alpha. Le tableau suivant détaille ces différences.

Schéma 26



Le schéma ci-dessus résume les différences entre la loi de 2004 et l'accord de 1999, chez l'entreprise Alpha. La loi de 2004 distingue ce qui est du DIF, du CIF et ce qui est du plan de formation avec les trois classements ; adaptation au poste, évolution de l'emploi et développement des compétences. L'accord d'entreprise de l'entreprises Alpha de 1999, instaure que la totalité des actions de formation proposées, le seront dans le cadre du plan annuel de formation. Cette simplification de la disposition des formations permet d'avoir une offre lisible par tous.

Les différences entre l'accord de l'entreprise Alpha et la loi de 2004 ne portent pas simplement sur la forme, mais aussi sur le fond. En effet, différents points sont à relever.

Tableau 14
Comparaison des dispositions de la loi et de l'accord l'entreprise Alpha de 1999

#### La Loi

# l'entreprise Alpha

Crédit d'heures	20 heures	4 jr HTTE + 2 jrs pour les cadres	
		30 h HTTE + 5 h pour les Etam	
		20 h HTTE + 5h pour les ouvriers	
Cumulables	Limité 120 heures	Capitalisable sans plafond, entretien à organiser après 4 ans non consommés, avance possible	
Moment de la formation	Peuvent se dérouler pour partie HTT avec versement d'une allocation de 50% du net	DIF indemnisé à 100%, formation décomptée en partie HTTE, mais suivie pendant l'horaire de travail	
Types d'actions	Promotion, acquisition, entretien ou perfectionnement des connaissances et de qualification (acquisition d'un diplôme)	Toutes les actions prévues dans l'offre formation de l'entreprise hors actions légalement obligatoires, ou inférieures à 3 h 30 ou entraînement au poste de travail	
Initiative	Du salarié avec l'accord de l'employeur, refus possible	Du salarié et/ou de l'employeur, si désaccord, droit prioritaire de report sur l'année n+1	
Transférabilité	Démission et licenciement : DIF utilisable pour effectuer bilan de compétences ou des actions de formation ou de VAE	Transférable à l'intérieur du groupe, paiement du solde en cas de départ (possibilité de transfert des droits annuels non consommés au CEF 5 ans avant le départ	

Le tableau ci-dessus, fait apparaître 5 différences essentielles entre l'accord de 1999 de l'entreprise Alpha et la loi de 2004.

Ce qui différencie l'accord l'entreprise Alpha de la loi de 2004. La formation chez l'entreprise Alpha se déroule pendant les horaires de travail, mais hors du temps de travail effectif, elle est rémunérée à 100 %.

L'autre différence importante, concerne la durée : avec 6 j (dont 4 HTTE) pour les cadres, 35 h (dont 30 HTTE) pour les E.T.AM et 25 h (dont 20 HTTE) pour les ouvriers en équipe, l'accord de l'entreprise Alpha procure une durée de formation plus importante que la loi de 2004 (20Heures)

L'abondement est capitalisable sans plafond et indemnisable en cas de départ, avec une possibilité d'avance sur l'année suivante, au-delà, le complément de la formation est pris en charge par l'entreprise.

La demande peut être à l'initiative du manager et/ou du salarié (entretien individuel), si le manager ou le salarié n'est pas d'accord sur la demande, il ne peut y avoir de refus mais simplement report sur l'année suivante.

La demande de formation s'applique à l'offre formation de l'entreprise, à l'exclusion des formations au poste et des formations légales obligatoires. (un avenant a ensuite distingué l'offre de l'entreprise de l'offre locale)

Dans le schéma suivant, nous mettons en parallèle, le lien direct du DIF, les pauses et les jours de RTT pour expliquer l'écart entre 35 et 39 heures (durée du travail

Le DIF issu de l'accord d'entreprise de l'entreprise Alpha d'avril 1999 sur l'emploi, l'organisation et la Réduction du Temps de Travail ...



pendant les horaires de travail mais

hors du temps de travail effectif

rémunéré à 100 %

- → un droit annuel abondé
- 6 j (dont 4 HTTE) pour les cadres

  35 h (dont 30 HTTE) pour les E.T.AM

  25 h (dont 20 HTTE) pour les ouvriers en éq.
- → capitalisable sans plafond et indemnisable en cas de départ,
- → possibilité d'avance sur l'année suivante,
- → au-delà, le complément de la formation est pris en charge par l'entreprise,
- ⇒ à l'initiative du manager et/ou du salarié (entretien individuel),
- ⇒ s'applique à l'offre formation de l'entreprise, à l'exclusion des formations au poste et des formations légales obligatoires.

Nous avons suffisamment d'éléments pour établir avec une quasi-certitude (mais d'autres facteurs peuvent également intervenir) que l'accord de 1999 d'une part et le projet *Compétences 2010* d'autre part, ont eu pour conséquence un accroissement de la formation chez l'entreprise Alpha mais aussi une augmentation des coûts et des questions posées ur l'organisation.

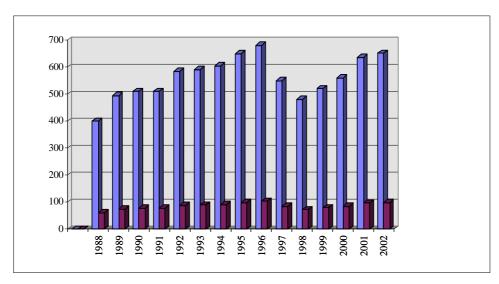
Les deux conséquences de l'accord RTT de 1999 sont d'ordre qualitatif et quantitatif. Nous avons fait le choix de ne pas étudier les aspects qualitatifs, n'ayant pas d'instrument de mesure suffisant pour l'étudier dans cette entreprise. En effet, sur les aspects qualitatifs, et sauf à faire une étude spécifique sur le rôle accru du management et sur les effets de la formation (l'évaluation de son impact sur l'évolution des compétences des formés sur les aspects pertinence, efficacité et efficience économique); — ce qui n'est pas l'objet de cette étude. Nous ne pouvons

pas apporter d'éléments factuels, hors la perception que nous avons d'un accroissement réel de la responsabilité partagée du manager et du salarié dans l'acte de formation, d'une augmentation du nombre de formés quelle que soit sa catégorie socioprofessionnelle et d'une progression très sensible de la satisfaction des formés.

Cet accroissement en volume se retrouve dans tous les domaines, augmentation des heures au total et par catégorie socio professionnelle, mais aussi augmentation du nombre de formations par salariés formés et par l'augmentation importante des durées de formation par formés. Le Tableau suivant, présente cette évolution des coûts sur une période de 1988 à 2002.

Tableau 35

## — Évolution des coûts en Frs entre 1988 et 2002



Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons observer que les coûts ont considérablement augmenté entre 1998 et 2007; conséquences directe de l'augmentation des volumes en heures et en nombre de stagiaires, pour atteindre 7 % de la MS (chiffre officiel, qui n'intègre cependant pas tous les coûts). Nous retrouvons la même tendance que celle qui avait prévalue en 1996 à la réorganisation de la FRH de l'entreprise Alpha. La baisse importante en 1997 provient de la fin d'un cycle de formation pour les opérateurs (Opti-Hom) et le début d'une nouvelle hausse est à relier à aux conséquences de l'accord de 1999 sur la formation. La structure des coûts se trouve dans les annexes.

Le niveau d'accès à la formation chez l'entreprise Alpha a considérablement augmenté pour toutes les catégories sociales, les tableaux suivants décrivent ces résultats.

Dans le tableau suivant, nous observons, une très forte réduction du nombre de « non formés » dans toutes les catégories socioprofessionnelles chez l'entreprise Alpha. En effet, ceux-ci sont passés de 38 % à 20 % pour les ouvriers professionnels et de 10 % à 7 % pour les cadres (différence normale, car les cadres sont traditionnellement plus formés que les ouvriers). Soit un taux d'accès en 2004, de 80% pour les APR, 89% pour les Etam et 93% pour les cadres. (Contre une moyenne de 35% pour les entreprises françaises sur cette période)

Tableau 36

Les non formés APR représentent Les non formés ETAM représentent Les non formés Cadres représentent

Les non formés de moins de 35 ans représentent Les non formés de 35 à 50 ans représentent Les non formés de plus de 50 ans représentent

<i>38%</i>	41%	34%	28%	20%
18%	22%	24%	19%	11%
10%	10%	14%	5%	7%

2002

2003

2004

10%	12%	14%	13%	5%
20%	30%	30%	32%	12%
30%	54%	38%	55%	22%

de la population des APR de la population des ETAM de la population des Cadres

de cette population de cette population de cette population

Ce tableau fait ressortir de la même façon, que les non formés de + de 50 ans (traditionnellement moins formés que le reste de la population) sont passés de 30 % à 22 % soit un taux de formation pour cette population de 78 %.

2001

2000

Dans le même temps, la prise de conscience de l'importance de la formation dans le développement des compétences par les managers et les collaborateurs a eu pour effet une augmentation importante des demandes de formations.

### L'analyse sur cinq années.

Dans le tableau suivant, nous observons la consommation du DIF (Droit individuel à la formation) qui a augmenté pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Et même si nous pouvons constater que les cadres et les moins de 35 ans, ont plus consommé que les autres, le résultat est très positif, puisque pour les APR qui ont consommé 100% de leur DIF est passé de 13 % en 2000 à 29% en 2004 (+16%), alors que les cadres ayant consommé 100% de leur DIF est passé sur la même période de 20 % à 34 % (+14%).

Tableau 37

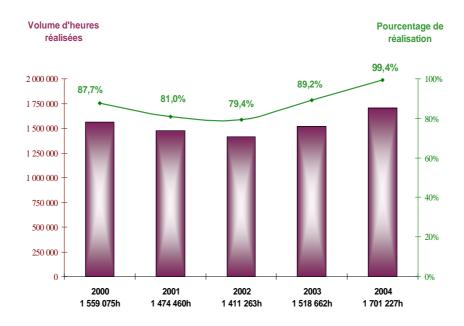
	2000	2001	2002	2003	2004	
Les formés APR, ayant consommé 100% de leur DIF, représentent	13%	16%	15%	20%	29%	de la population des APR
Les formés ETAM	18%	22%	30%	19%	27%	de la population des ETAM
Les formés Cadres	20%	24%	40%	34%	34%	de la population des Cadres
Les formés de moins de 35 ans, ayant consommé 100% de leur DIF, représentent	27%	35%	45%	36%	54%	de cette population
Les formés de 35 à 50 ans	20%	23%	29%	25%	30%	de cette population
Les formés de plus de 50 ans	7%	7%	12%	10%	11%	de cette population

Un accroissement spectaculaire du nombre de stagiaires sur la période.

Le nombre de stagiaires est passé de 80 543 en 2001 à 139 000 en 2006, ce qui est un accroissement considérable de l'accès à la formation et du volume de formation par personne formée (+ 57 % sur la période).

Cependant, l'objectif n'est pas totalement atteint pour les plus de 50 ans. Cette population est très sensible. L'allongement de la vie au travail nécessitait que soient menées des actions pour favoriser encore plus l'accès à la formation pour ceux qui en ont le moins profité, les plus de 50 ans sont toujours moins formés que les autres. La cause principale de cet écart, résidait dans le manque de demande de la part des salariés les plus âgés, ils pouvaient capitaliser leur DIF pour se le faire payer lors de leur départ en retraite et faisaient donc moins de demandes que les autres salariés. Certains syndicats (CGT) non signataires de l'accord de 1999, ont écrit de nombreux tracts en ce sens.

Tableau 38 Volumes d'heures de formation réalisées et pourcentage de réalisation entre 2000 ET 2004. Nous constatons une augmentation importante du volume d'heures de formation entre 2000 et 2004.



Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que l'atteinte, des objectifs du plan en volume d'heures, s'est considérablement améliorée sur la période puisque de 87,7 % en 2000, l'atteinte des objectifs en volume du plan est passée à 99,4 % en 2004 avec une augmentation de 150 000 heures sur la période.

Cependant, les résultats des plans d'action successifs pour développer les compétences des collaborateurs ont eu une conséquence directe sur l'évolution des dépenses de formation chez l'entreprise Alpha.

La nouvelle organisation des systèmes de formation dans le cadre du projet « PerFORMance » d'autre part, a eu également des conséquences sur les volumes et donc sur les coûts.

Les actions menées par les Services Formation, pour concevoir des dispositifs de plus en plus adaptés aux besoins dans le cadre du projet « Compétences 2010 » tout en réduisant les coûts ont donné lieu à un plan d'action en 2004.

- Lancement d'une démarche un solde DIF égal ou > àcquisitions.
- Mise en harmonie de l'écrêtement avec la période du plan (annuelle) pour éviter les anomalies en cas de modification.
- Poursuite de l'amélioration du taux d'accès à la formation :

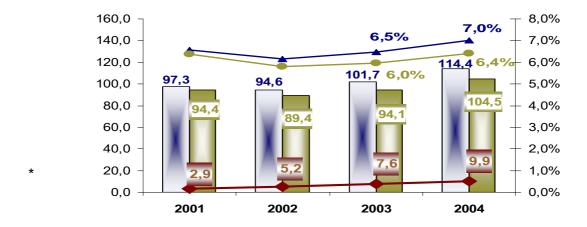
- annuel : 75 % en 2002, 85 % en 2004 - triennal : 96 % sur la période 2002 / 2004 - quinquennal : 99% sur la période 2000 / 2004

- Diffusion de l'affichette et d'une 4e plaquette intitulée
- « Un Droit pour me former »,

Nous constatons que malgré les bons résultats enregistrés, la poursuite d'actions pour convaincre les salariés les moins formés de demander des formations est permanente, et que sur la période 2004, un objectif (non atteint) de 99% de formés a été formulé.

L'évolution des coûts est la conséquence directe de l'accroissement des heures, et là encore les effets conjoints liés à l'accord RTT de 1999, aux projets « compétences 2010 et PerFORmance » de 2002 a des conséquences visibles dans les différentes courbes.

Tableau 39 – Evolution des coûts de la formation (en bleu), des dépenses exprimées en % de la MS (bleu et rouge) et de la récupération de subventions auprès de l'OPCAIM (OPCA de la métallurgie)



Dans le tableau précédent, nous voyons que les dépenses de formation sont ainsi passées de 97,3 Millions d'Euros en 2001 à 114,4 Millions d'Euros en 2004. Le % de

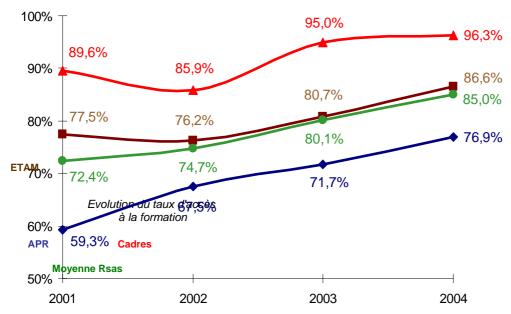
MS dépensé est lui passé 6,5 à 7 % en 2004 (chiffre en % en bleu, les % en rouge sont les dépenses exprimées en % de la MS moins les subventions).

Les subventions reçues ont également progressé passant de 2,9 Millions d'Euros à 9,9 Millions d'Euros en 2004. Il faut noter que cette progression spectaculaire des subventions est directement liée au fait du changement de réglementation (loi 2004) et au fait que les OPCA pouvaient dans ce cadre distribuer de nouvelles subventions, dont l'entreprise Alpha a été un des premiers à bénéficier du fait de son organisation particulière en phase avec la nouvelle loi de 2004.

Les conséquences sont aussi : davantage de formation pour toutes les catégories de personnel, meilleur taux d'accès, taux de réalisation du plan en augmentation constante.

Dans le tableau suivant, nous faisons ressortir que tous les secteurs et toutes les « mailles de compétences » ont progressé en volume avec un taux de réalisation du plan de 99 %, preuve que la Fonction Formation a su dans le temps progresser sans ses prévisions, et avec une progression plus forte des bas niveaux de qualification (59,3 à 76,9 pour les APR) que pour les cadres. (N.B. le taux de réalisation est le nombre d'heures réalisées par rapport aux objectifs) Tableau 40

### Une augmentation plus forte sur les bas niveaux de qualification



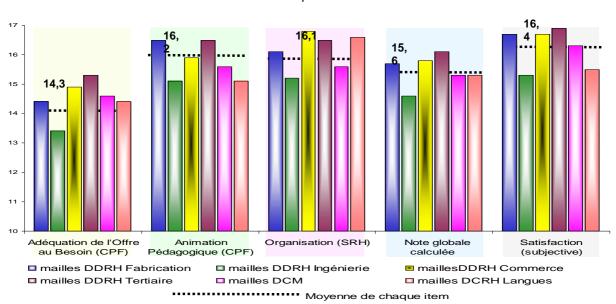
Dans ce tableau, nous constatons qu'avec une augmentation de 17,6% les APR ont mieux progressé que les cadres (+ 6,7%) sur la période, ceci est la conséquence directe de la communication effectuée pour promouvoir le DIF L'entreprise Alpha vers toutes les populations, le retard traditionnel des catégories socioprofessionnelles les plus basses est en parti comblé après 5 années de DIF.

Une augmentation des volumes d'heures de formation est également constaté, (+ 142 000) sur la période, conséquence directe du développement du DIF L'entreprise Alpha.

Les aspects qualitatifs ont également progressé sur la période 2000/2004.

Sur les aspects qualitatifs, un chantier concernant les évaluations à chaud a été lancé en 2002. Ce chantier consiste à faire « scanner » toutes les évaluations à « chaud » de L'entreprise Alpha pour tous les établissements (15 sites), à les envoyer à un organisme externe qui les intègre dans un programme informatique et les restitue. Cette restitution par internet nous permet d'avoir des statistiques par actions, par site, par maille et par DDRH.

Le tableau suivant, est la synthèse annuelle des évaluations à chaud par DDRH pour l'année 2005. Tableau 41

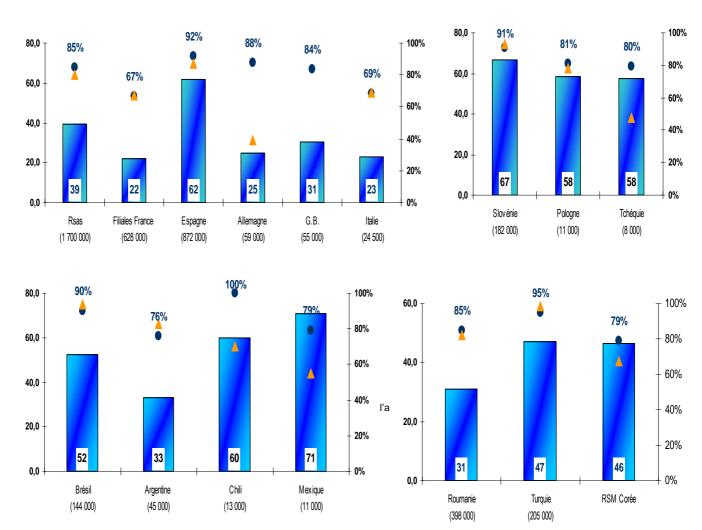


Evaluation standard de la qualité de la formation à chaud

Dans ce tableau, nous constatons qu'entre 2003 et 2005, les évaluations ont progressé en moyenne d'un point. Et de deux points pour le Tertiaire. L'adéquation de l'offre au besoin est la synthèse de 4 questions sur le lien entre l'inscription et l'entretien annuel, la réponse formation à un besoin de compétences... L'animation pédagogique (4 questions) est centrée sur la qualité et la pertinence du contenu et de l'animation. L'organisation (2 questions) est centrée sur l'environnement, le lieu de formation. La satisfaction subjective et la note globale attribuée à l'ensemble du dispositif (quel niveau de satisfaction avez-vous par rapport à cette formation?). Nous pouvons constater par exemple que pour le tertiaire la satisfaction subjective était de 17 % et la moyenne de 16,4 % pour l'ensemble des DDRH.

À partir de 2003, la dimension internationale de la formation chez l'entreprise Alpha a été de plus en plus prises en compte et développée, tant dans les domaines de l'organisation que dans ceux du déploiement de dispositifs. Bien entendu, les spécificités légales (loi de 71, accords RTT...) de la formation professionnelle en France n'ont pas été exportées.

Le tableau suivant, reprend les principales informations concernant la formation du groupe l'entreprise Alpha. Tableau 42



Dans le tableau ci-dessus, nous avons le nombre d'heures de formation Le nombre d'heures movennes par salarié (39 Heures pour la France). Le taux de réalisation du plan (85 % pour - France). Certains pays tels que le Chili, la Turquie, l'Espagne et la Slovénie ont des taux de réalisations proches de 100 %. Le Mexique avec 71 heures en moyennes par salariés est le mieux placé avec la Slovénie (67Heures) et l'Espagne (62 heures). L'analyse que nous avons effectuée sur ces chiffres, nous permet de dire que les conditions dans lesquelles ces formations sont effectuées ne sont identiques. Nous observons par exemple, que l'Espagne traditionnellement plus d'heures que tous les autres pays (et plus que la France avec moins de salariés), ce qui s'explique par le fait que la formation en Espagne est effectuée en HTT, mais payée 100 %. Nous avons également constaté que ce qu'en France, nous comptons comme information est en Turquie comptée comme formation.

Dans le tableau suivant, nous avons fait ressortir l'analyse des soldes DIF pour le siège de l'entreprise Alpha. Tableau 43

	NB cadres	NB agents de maitrise	NB techniciens	Nb employés	NB ouvriers	total
+ 50 ans	780	33	456	97	2	1368
41 à 50	806	14	370	39	1	1230
31 à 40	918	4	368	4	0	1294
25 à 30	262	0	122	1	1	386
- de 25	12	0	7	0	1	20
total	2778	51	1323	141	5	0
Solde moyen dIF	80,53	74,98	105,43	120,72	167,40	
Nb Hommes	1889	33	638	94	5	
Solde moyen dIF	85,04	78,64	118,61	126,55	167,40	
Nb Femmes	889	18	685	47	0	
Solde moyen dIF	79,05	68,28	66,32	109,04	0,00	
Nb solde négatif	372	8	232	6	0	618
Nb solde <35hrs	528	11	314	14	0	867

Dans le tableau ci-dessus, figure une analyse des soldes DIF en 2007 (période 1999/2007) pour ce qui concerne les collaborateurs de l'entreprise Alpha siège (4500 personnes)

Nous pouvons constater que 2778 cadres (sur 4500) ont en moyenne 80,5 heures de solde DIF et que 5 ouvriers (sur les 60 que compte le siège) ont en moyenne 167,4 heures de solde DIF. Nous constatons également que les cadres utilisent moins leur DIF que les agents de maîtrise.

Les femmes présentent un solde DIf inférieur à celui des hommes, c'est-à-dire qu'elles consomment globalement plus leur droit à la formation que les hommes, nous n'avons pas d'explication rationnelle à ce phénomène qui est inverse des chiffres de la formation en France, d'une manière générale, les femmes chez l'entreprise Alpha reçoivent des volumes de formation identiques à ceux des hommes.

#### Conclusion.

La formation chez l'entreprise Alpha a connu un essor important depuis 1999. Les causes en sont connues, et analysées. La volonté de la FRH de l'entreprise Alpha de développer les compétences des collaborateurs à travers l'accord sur la formation de 1999, le programme *Compétences 2010* lancé en 2002 et, une nouvelle organisation de la formation (*PerFORMance* également en 2002), le déploiement à l'international. Tous ces éléments associés à une communication très importante en direction de l'ensemble des collaborateurs des sites français expliquent une progression des chiffres de la formation chez l'entreprise Alpha.

Les résultats enregistrés sont très positifs, tant en augmentation du nombre de formations par personne, que dans l'augmentation du nombre de personnes formées et du nombre d'heures par formés (+ 57 % du nombre de stagiaires sur la période) et des volumes de formation. Les résultats sont également satisfaisants en matière de qualité de la prestation, en augmentation constante.

Tous ces projets ont nécessité une adaptation permanente des organisations, des systèmes de formation avec de nouveaux dispositifs, une augmentation du nombre d'actions nouvelles, même si globalement le catalogue a diminué. Des formations nouvelles avec des durées unitaires plus courtes, mais au final un accroissement des durées globales par l'augmentation du nombre de formations par personne.

En revanche, les coûts ont augmenté, le nombre de collaborateurs s'occupant de la gestion administrative de la formation a également augmenté.

Aujourd'hui la formation comme toutes les fonctions supports des entreprises doit établir un plan d'action visant à réduire ses coûts.

C'est l'objet du projet visant à améliorer la productivité de la logistique de formation de la région parisienne que nous verrons dans le chapitre suivant.

Ces éléments sont la conséquence directe de la mise en œuvre du DIF chez l'entreprise Alpha mais d'autres éléments impactent également la formation, le projet Compétences 2010 lancé en 2002, qui (re)donnait aux managers une véritable responsabilité dans la gestion de leurs collaborateurs, a accru les demandes de formations et nécessité une adaptation des dispositifs et donc impacté l'organisation de la fonction et ses coûts.

Il s'agit donc à partir de l'observation de l'organisation de la Fonction Formation de l'entreprise Alpha sur la période de 1998 à 2008 d'identifier comment la Fonction Formation a changé pour suivre les évolutions de l'entreprise, et comment se déroule le projet d'externalisation de la logistique de formation.

1. Un champ d'études spécifique ou une activité parmi d'autres de la FRH.

Le champ d'analyse des chercheurs est très souvent centré sur des problématiques franço-françaises, telles que :

- le contenu pédagogique et les choix d'une pédagogie adaptée au besoin,
- le lien entre le plan de formation et la gestion des compétences,
- les méthodes pour élaborer un plan de formation,
- la gestion financière et fiscale de la formation,

- l'utilisation des « TIC » ou nouvelles technologies en formation, e-learning, classes virtuelles (nouvelles !)
- Les liens avec le droit français, code du travail,
- les relations avec les partenaires sociaux,
- l'analyse du rôle des tuteurs,
- l'efficacité de la formation, dont les évaluations à chaud et à froid,
- l'efficience économique, le rapport au coût d'une formation,
- la pertinence du plan de formation par rapport à la stratégie de l'entreprise... etc....

Les praticiens des entreprises eux se centrent très souvent sur une formation professionnelle en référence aux obligations légales. Il ya souvent confusion entre le poids de la formation dans l'entreprise et les dépenses constatées en % de la masse salariale. La place de la formation dans l'entreprise et l'organisation de la formation en tant que force politique, son rôle de soutien du management ne se fait qu'au travers du déploiement des dispositifs et au reporting financier.

Hors du champ des modèles traditionnels de la FRH, et en dehors des travaux de P.Gil et C.Martin, M. Garant et P. Scieur, nous n'avons pas trouvé de travaux de recherche qui portent sur l'analyse des évolutions de l'organisation de la Fonction Formation.

La référence théorique manquante sur la fonction formation, est sans doute un point de faiblesse dans notre recherche. Cette absence de recherche cache le fait que la Fonction Formation fait partie de la FRH et les travaux des chercheurs l'intègrent dans la problématique RH en général. Ce chapitre devrait donc être accolé à celui de l'évolution de la FRH.

Les réflexions actuelles sont plus celles de praticiens ou d'organismes de conseils, que de chercheurs sur l'exploration de nouvelles organisations du travail, en interne ou par externalisation de tout ou partie des activités de la formation.

Les questions pour définir ce modèle d'une Fonction Formation contextualisée pourraient être reprises des travaux d'Ulrich, Brabant, Peretti et Louart.

Plusieurs thèmes de réflexion nécessitent chacun un travail complet.

- Le premier thème concerne le rôle que la formation doit avoir au regard de la stratégie de l'entreprise et du modèle retenu de FRH. La Fonction Formation a-t'elle clarifiée, son rôle entre business partner, rôle stratégique et exécutant? A-t'elle fait le lien entre politique de formation liée à la stratégie à long terme et la réponse aux demandes à court terme?
- Le second thème de réflexion concerne la nécessité de productivité au regard du marché concurrentiel. La Fonction Formation a-t'elle réduit ses structures centrales sans gonfler concomitamment des équipes supports sur le terrain ? A-t'elle totalement revue ses processus pour améliorer la productivité avec une large adhésion des collaborateurs et changé ses organisations sans dégradation de la qualité de la prestation dans un climat serein ?
- Celui de la responsabilité financière de la formation. La Fonction Formation s'est-elle allégée de ses activités administratives pour mieux

assurer son rôle stratégique sans dommage collatéral, tel que réduction des niveaux hiérarchiques ou motivation des salariés ?

Dans le schéma suivant, nous avons repris le schéma du modèle retenu pour présenter la partie formation. Schéma 44



Source: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1996 et J.Brabant, gestion des paradoxes

Dans ce schéma, nous illustrons le fait que la FRH de l'entreprise Alpha (dont la Fonction Formation) de l'entreprise Alpha aurait voulu être considérée comme « Partenaire stratégique » tout en « promouvant le changement » et, être reconnue pour son « expertise administrative ». Nous pensons qu'elle est également au « centre des paradoxes » avec l'accord de 1999 qui la positionne également comme « champion des salariés » avec un accord plus intéressant pour les salariés que la loi de 2004. Les changements intervenus début 2007 dans l'organisation de la FRH de l'entreprise Alpha avec un nouveau DRHG qui ne fait plus partie du Comité Exécutif, lui donnent maintenant, un positionnement plus proche « d'Expert Administratif » que de « Partenaire Stratégique ». Son rôle réel de « Gestion des Contradictions » demeure.

# La problématique

Dans cette section, il s'agit d'observer et d'analyser l'évolution de la Fonction Formation à partir d'un panel d'entreprises. Cette observation s'effectuera dans un contexte de recherche de productivité des entreprises dans un cadre d'activité ouvert sur la mondialisation et à travers l'impact de la législation (loi de 2004 et 2005). Elle sera réalisée à partir d'enquêtes qualitatives réalisées auprès de plusieurs entreprises françaises et d'analyses secondaires. Pour consolider notre étude, nous prendrons l'exemple de la Fonction Formation de l'entreprise Alpha replacée dans le contexte de l'accord de 1999. Nous pensons, que pour des grandes entreprises qui opèrent au niveau international, les impacts de la loi de 2004 sur la formation professionnelle, cumulés, avec ceux de la loi de 2005, produiront une progression de l'accès à la formation pour tous les salariés et une augmentation des volumes de Leurs effets seront importants sur les aspects techniques formation. organisationnels de la gestion de la formation, apparaîtra alors une progression des coûts de gestion et de déploiement de la formation, qui devront être maîtrisés compte tenu de la recherche de productivité par les entreprises. Les moyens traditionnels tels que réduction des budgets, réorganisations, sous-traitance, voire même, appel à l'externalisation d'une partie de la formation seront mis en œuvre pour réduire ces coûts.

Dans un contexte économique instable, où la dimension du terrain de jeu est le monde, et où ce qui différencie les entreprises de taille nationales ou internationales est la rentabilité, la tendance lourde conduit, la FRH, à se recentrer sur des activités de prestations, plutôt que se diriger vers une fonction de stratège. La FRH, est tiraillée entre sa volonté d'être un partenaire stratégique ; un business partner, et sa vocation à soutenir l'action des managers de terrain. En position de gestion permanente de paradoxes, la FRH sera donc à brève échéance dans une posture de reconfiguration, c'est-à-dire qu'elle devra revoir ses processus, ses méthodes et ses organisations pour améliorer sa productivité sous la pression constante de la direction générale centrée sur la performance globale de l'entreprise.

Face à une concurrence de plus en plus féroce sur la qualité et les coûts de prestations, les entreprises se centreront de plus en plus sur des activités qu'elles considèrent comme le cœur de leur métier et délaisseront tout ce qui est à la périphérie et est plus considéré comme un coût que comme un investissement rentable. Les fonctions supports et parmi elles la FRH, dont la Fonction Formation, ne seront plus considérées dans ce nouveau cadre comme des activités stratégiques au regard des coûts engendrés par leurs activités. Tributaires d'évènements externes qu'elles subissent (effets cumulés de la loi de 2004 et celle de 2005), sur leur organisation, leurs processus, la FRH et la Fonction Formation devront se réorganiser.

### 2. 6. — La méthode de recherche

Les questions auxquelles nous allons tenter de répondre à travers cette thèse sont celles contenues dans l'hypothèse que nous émettons dans la section précédente.

La première question concerne la nature de l'impact de la loi de 2004 sur la formation professionnelle après sa mise en œuvre dans les entreprises que nous interrogerons.

Cet impact se fait-il ressentir par une progression de l'accès à la formation pour tous les salariés et une augmentation des volumes de formation ?

L'accroissement de la gestion administrative est-il avéré? Ses effets sont-ils importants sur les aspects techniques et organisationnels de la gestion de la formation?

Quels sont les moyens mis en œuvre pour réduire les coûts engendrés par la mise en œuvre de ces textes ? Avec les moyens traditionnels (réduction des budgets, réorganisations, sous-traitance, externalisation)

La méthode de travail a été découpée en deux axes

- 1. Le premier axe de travail doit, nous permettre à partir des recherches et des modèles proposés par les chercheurs, de modéliser la FRH ainsi que la Fonction Formation de l'entreprise Alpha de 1998 à 2008 et d'expliquer éventuellement les évolutions observées. Nous utiliserons la documentation disponible, ouvrages des chercheurs et tous documents nous permettant cette recherche.
- Le second doit nous fournir les éléments d'analyse de l'impact des nouveaux textes législatifs sur la formation en France, il a été réalisé en 2006/2007. Les enquêtes et analyses secondaires nous fourniront les éléments de base de notre analyse.

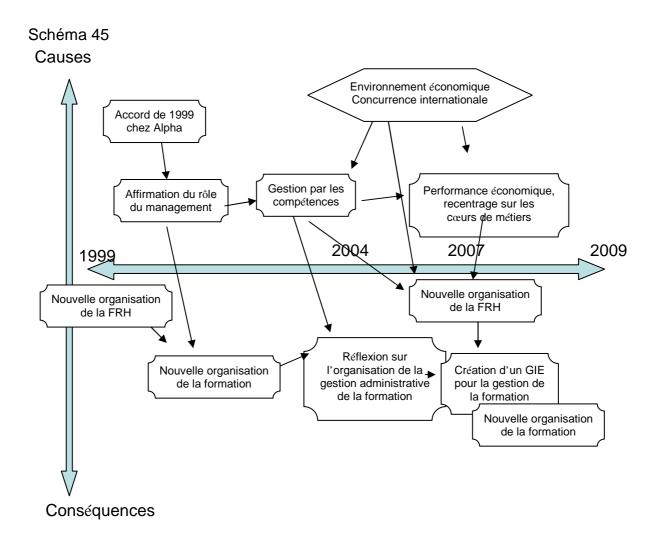
Nous pensons apporter suffisamment de faits pour en déduire la probabilité de changement ou non puisque ces effets ne devraient se faire sentir dans les entreprises qu'à partir de 2008. Il est d'ailleurs probable que de nouveaux évènements législatifs interviennent et, qu'ils auront un impact sur la mise en œuvre de la formation dans les entreprises. Le schéma suivant précise les éléments de la démarche utilisée dans cette recherche.

Nous comptons utiliser pour objectiver notre travail de recherche :

A — Des analyses secondaires, une étude réalisée par Entreprise et Personnel qui précise les évolutions des fonctions tertiaires et la FRH de plusieurs entreprises dont l'entreprise Alpha en 2004, ainsi que des études menées par Cegos, Démos, GARF et E&P en 2006/2007.

B — Deux enquêtes qualitatives menées, dont la première, en 2004 en direction d'une dizaine d'entreprises pour déterminer les coûts de la Fonction Formation et les moyens de les diminuer. Une seconde enquête qualitative menée en 2006/2007, par des entretiens directifs et non directifs auprès de 15 entreprises pour identifier si l'impact de la législation commence à se faire sentir sur la Fonction Formation et quels sont ses effets.

L'ensemble de ces éléments sera rapproché des analyses menées par les différents chercheurs. Ce travail permettra de trouver les cohérences et les différences sur les plans théoriques et pratiques. Nous prendrons les modèles des chercheurs ainsi que les modalités d'organisation pour établir l'identification des responsabilités des différents acteurs et les conséquences que cela peut avoir sur la Fonction Formation.



Le schéma ci-dessus, reprend en conclusion les différents éléments de notre recherche

- la définition d'un modèle pour notre recherche, en lien étroit avec différents modèles de chercheurs et par rapport au cadre spécifique de l'entreprise Alpha (Affirmation du rôle du management et de la FRH et accord de 1999)
- 2. l'évolution dans le temps de la Fonction Formation entre 1999, 2004, 2005 et 2007.
- 3. L'impact de la gestion par les compétences sur la Fonction Formation et l'impact de l'accord sur le DIF de l'entreprise Alpha de 1999,
- 4. L'impact d'éléments externes à l'entreprise (concurrence, matières premières...)
- 5. Le lien entre tous les éléments cités plus haut sur la Fonction Formation de l'entreprise Alpha

- 6. La décision d'externaliser tout ce qui n'est pas « cœur de métier » dont la gestion administrative de la formation de l'entreprise Alpha
- 7. Les différentes enquêtes qualitatives et l'analyse secondaire
- 8. L'analyse de ces éléments avec le modèle retenu et synthèse.

# Chapitre 3 – Enquêtes qualitatives et Analyses secondaires

Dans ce chapitre, nous présenterons les différentes enquêtes que nous avons menées, ainsi que les analyses secondaires sur la période 2004 à 2007. Nous présenterons également les résultats et nos conclusions par rapport à l'évolution de la fonction formation des grandes entreprises.

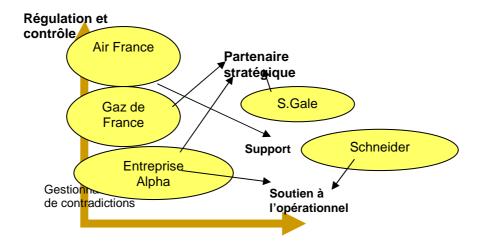
Nous étudierons dans cette section, le positionnement de quelques grandes entreprises sur une grille reprenant le modèle de GRH retenu dans notre recherche.

### 3.1-- Rôle et positionnement du tertiaire

Nous avons analysé ce que recouvrait le regroupement au sein de l'appellation tertiaire ou support. On ne peut parler d'un tertiaire, mais on parle bien de tertiaire (s). L'identité tertiaire apparaît en creux par rapport aux identités des métiers professionnels qui sont « cœur de métier ». Au sein d'une même entreprise, les fonctions tertiaires n'ont pas le même positionnement. La fonction Contrôle de Gestion/Finance apparaît ainsi comme particulièrement stratégique au regard des autres fonctions tertiaires, alors que la FRH l'est de moins en moins dans les grandes entreprises.

Au final, nous positionnons les fonctions tertiaires des entreprises observées dans le schéma suivant. Schéma 46

#### Rôles et positionnement



Dans ce schéma, nous observons que les fonctions tertiaires (dont la FRH) d'Air France, par exemple sont passées d'un rôle de « régulation et de contrôle » à celui de « support » et que pour l'entreprise Alpha les fonctions tertiaires (dont la FRH) sont passées de « Partenaire stratégique » à « soufien aux opérationnels » ; la FRH de l'entreprise Alpha est maintenant positionnée très près de « gestionnaire de contradiction ».

Pour les fonctions tertiaires, la FRH assure un pilotage fonctionnel direct sur

l'ensemble des populations tertiaires du Groupe. Elle anime et coordonne pour ses populations l'action des RRH présents sur le terrain. Une politique et des processus de GRH communs au Groupe, qui se déclinent pour les fonctions tertiaires. La FRH de la fonction tertiaire est en charge, comme les autres FRH, du déploiement de la politique Groupe élaborée pour les RH par la Direction centrale des RH.

La volonté n'est pas de créer une GRH spécifique aux métiers du tertiaire, mais de la déployer spécifiquement pour répondre au mieux à leurs enjeux. Les politiques de recrutement, de professionnalisation, de management, de rémunération et de gestion de carrières, sont définies en central et déclinées pour l'ensemble des métiers de façon comparable. Par exemple dans les entreprises observées nous n'avons pas identifié de surenchère salariale au recrutement pour telle ou telle population courtisée par le marché, comme les informaticiens l'ont été dans les années 1998-2000.

Autre exemple, la politique d'investissement systématique dans le développement continu des compétences est valable pour tous les métiers, opérationnels ou fonctionnels. Les règles en matière de formation sont les mêmes.

Tableau 44

	L'entreprise Alpha	Gaz de France	Air France	Société Générale	
Organisation	Des Directions par grand métier au corporate	Par métiers autour de la chaîne gazière	Par métiers	Par Branches	
Fonction supports	Métiers tertiaires	Filières	Filières professionnelles	Filières fonctionnelles	
Périmètre RH	Monde: Rh, juridique, informatique, Communication, Services Généraux, Finances	Pour le groupe : finance, contrôle de gestion, comptabilité, juridique, RH, informatique, achats, communication, marketing, audit	Pour la France : Rh, communication, économie et finances, S.I, achats, immobilier, juridique, qualité, sécurité, back-office des métiers commerce et exploitation	Pour le groupe : RH et relations humaines, finances, risques, informatique, juridique, communication, achats	
Organisation Rh	Subsidiarité, pilotage fonctionnel par DDRH, rattachement hiérarchique aux activités	Par filières. Pas de rattachement centralisé (un RRH par filière)	Par familles ou par filières rattachées aux familles opérationnelles	Un DRH Filières fonctionnelles (et fonctions centrales) + un RRh pour chaque filière en central	

Le tableau ci-dessus présente la synthèse des observations effectuées auprès de quatre entreprises. La nature des organisations est différente; pour certaines, l'organisation est centrée sur de grands métiers, l'entreprise Alpha par exemple ou,

par branches pour Société Générale ou par filière comme Gaz de France. L'organisation de la FRH répond à une logique d'entreprise avec une structuration monde pour l'entreprise Alpha ou par pays pour Air France ou encore, pour l'ensemble du groupe pour Société Générale. Le rattachement hiérarchique est directement lié à cette organisation; — Une FRH centrale pour l'entreprise Alpha avec un principe de subsidiarité et rattachement aux opérationnels pour la FRH de proximité. Pour Air France, elle est rattachée hiérarchiquement aux familles avec rattachement fonctionnel au central. Une DRH des filières fonctionnelles pour la Société Générale. Ces organisations sont également étroitement dépendantes du cadre législatif (entreprises publiques ou privées).

Positionnement des fonctions tertiaires, dont la FRH et la Fonction Formation.

1. Les pratiques de plusieurs entreprises en ce qui concerne les fonctions tertiaires. Les fonctions RH, gestion, communication, qualité, services généraux, parfois achat et informatique, sont généralement définies dans les entreprises par opposition aux fonctions dites opérationnelles (R&D, production, vente, etc.). Ces fonctions tertiaires peuvent être appelées également fonctions supports ou transverses, ou encore filières fonctionnelles.

Dans la suite de ce document, nous utiliserons le terme tertiaire comme terme générique pour ces fonctions, tout en clarifiant pour chaque entreprise le vocabulaire utilisé pour y faire référence, souvent révélateur de leur positionnement prédominant ou affiché. Notre enquête a pour but d'identifier et de mettre en perspective les pratiques de GRH et de formation, propres à ces fonctions au sein de grandes entreprises. Les entreprises qui nous intéressaient dans le cadre de cette enquête comparative étaient celles qui avaient fait le choix d'organiser et de gérer leurs fonctions tertiaires en interne. Cinq entreprises repérées ont accepté de nous recevoir pour un entretien avec un représentant de la Direction des RH du Tertiaire : Nestlé France, Schneider Electric, Gaz de France, Air France et Société Générale.

Pour ce qui concerne la Fonction Formation, nous avons lancé une série d'entretiens avec une dizaine d'entreprises.

Dans les entreprises rencontrées, l'organisation et la gestion des fonctions supports se sont inscrites pendant de nombreuses années en creux des choix organisationnels et politiques pour les fonctions opérationnelles. Les années 1990 ont été celles de la décentralisation au plus près des opérationnels dans certaines entreprises, comme Nestlé, la Société Générale ou Gaz de France plus récemment. Ce mouvement de décentralisation répondait à des exigences croissantes : plus de valeur ajoutée à travers un meilleur rapport coûts/bénéfices et une meilleure orientation client (intégration au business). Aujourd'hui, s'ajoute un nouveau type d'exigence à l'égard des fonctions tertiaires : davantage de valeur ajoutée à travers plus d'expertise.

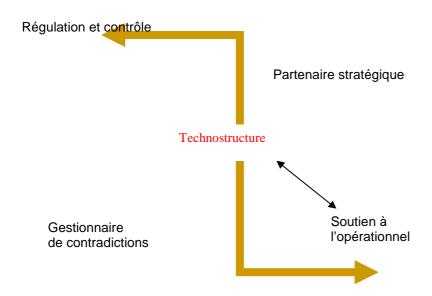
À ces exigences les entreprises répondent par différents modèles d'organisation et de gestion des fonctions tertiaires, que nous allons présenter à travers deux grilles d'analyse :

La première, sur le rôles et positionnement des fonctions tertiaires La seconde, à travers les enjeux de gestion des fonctions tertiaires Différents modèles peuvent coexister au sein d'une même entreprise, suivant les caractéristiques des fonctions ou des sous fonctions. Nous avons cherché, dans un premier temps, à clarifier les rôles et le positionnement des fonctions tertiaires dans chaque entreprise en utilisant la grille d'analyse présentée dans le tableau ci-dessous. Les rôles et le positionnement des fonctions tertiaires peuvent se définir autour de deux axes :

- En premier, par la régulation et le contrôle du respect des règles,
- En second, par le support direct aux opérationnels dans la résolution de problèmes.

(N.B. Le schéma ci-dessous positionne les fonctions tertiaires au regard des modèles proposés au chapitre 1). Schéma 47

# Rôles et positionnement des fonctions



Ce schéma reprend les modèles de F. Brabant, pour la partie « gestionnaire de contradictions » P. Louart, et D.Ulrich pour la partie « partenaire stratégique ». Ce modèle, choisi pour notre étude dans le chapitre 1, permet maintenant de positionner 4 entreprises sélectionnées selon les mêmes critères. (L'entreprise Alpha Société Générale, Air France et Gaz de France).

Explication des notions employées :

- Technostructure : fonction centrée sur la mise au point de politiques, de règles et le contrôle de leur application : fort pouvoir par rapport aux opérationnels.
- Partenaire stratégique : fonction centrée sur un apport spécifique de valeur ajoutée pour l'entreprise et ses enjeux. Contribution propre à la fois stratégique et opérationnelle.

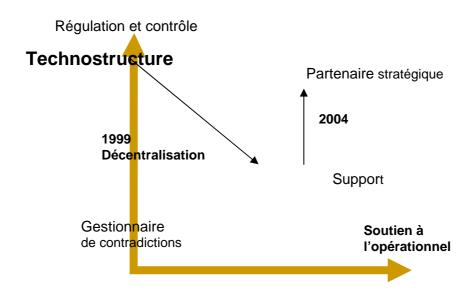
#### 2. Des fonctions centrées sur 3 axes

Dans un second temps, nous avons replacé ce positionnement dans son histoire ; ce qu'il était auparavant, ce qu'il est aujourd'hui, et les évolutions qui sont recherchées par les entreprises. Les cinq entreprises étudiées se trouvent en effet à des moments différents de leur histoire de gestion des fonctions tertiaires avec des enjeux différents, et donc des démarches différentes.

Dans le tableau ci-dessous, nous fournissons les clefs de lectures sur les rôles et positionnement des fonctions tertiaires.

Par exemple, à la Société Générale (C F. tableau ci-dessous), la fonction RH était plutôt positionnée en technostructure jusqu'à la fin des années 90. Un repositionnement en direction du soutien aux opérationnels était effectué du fait d'une réorganisation en Branche d'activités, couplée d'une décentralisation des fonctions tertiaires. La DRH Centrale avait conservé un rôle de contrôle, mais son rôle en matière d'orientation politique était mal défini. Depuis la fonction RH jouait avant tout un rôle décentralisé de support aux opérationnels. Aujourd'hui, le besoin d'une mise en cohérence interbranches apparaît : de ce fait, une structure tertiaire centrale est revitalisée, avec pour mission d'assurer une meilleure cohérence de la gestion et du management entre les Branches notamment par la mise en place de processus Groupe. Schéma 48

#### Evolution de la Société Générale



# 3.2 - Les agences de rating, leur rôle et leur utilité.

L'analyse de l'activité industrielle, financière, commerciale et celle des Ressources humaines est effectuée par des agences de Rating. Cette analyse permet de comparer les entreprises sur des critères objectifs afin de fournir aux entreprises les éléments de comparaison leur permettant de mieux comprendre leur univers concurrentiel. Différentes agences existent qui ont toutes des spécificités particulières et des critères de sélection. Elles permettent ensuite aux entreprises de se comparer sur des critères comparables.

Tableau 45 Dans ce tableau, nous présentons les différentes agences de rating et leurs critères de sélection.

Nom	Création	Origine	But	Approche	Critère de sélection	Indice de référence	Indice éthique
VIGEO (ex ARESE)	2002	France	Promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise	DD Stakeholders	Social, environnemental, économique	Eurostoxx 600	ASPI
EIRIS	1983	UK	Guider les investisseurs dans le choix de fonds éthiques	Ethique DD	Screening négatif (exclus : tabac, alcool, armes, pomographie)	2500 sociétés (UK, Europe, North America, Asia-Pacific)	FTSE 4 Good
SAM	1995	Suisse	Guider et assister les investisseurs dans la mise en place de stratégies d'investissement « durables »	Ethique DD	Social, environnemental, économique	UK, Europe, North America, Asia-Pacific	DJSI (Dow Jones Sustainabil ity Indexes)
ETHIBEL	1992	Belgique	Assister les investisseurs dans leur offre de formules d'épargne et de placement durables	Ethique DD	Social, environnemental, économique	UK, Europe, North America, Asia-Pacific	ESI (Ethibel Sustainabil ity Index)
ОЕКОМ	1995	Allemagn e	Repérer les small et mid caps très innovantes	Bottom-up	Degré d'avancement (énergies renouvelables)	1000 sociétés dans le monde (small /large caps)	-

Le principe d'une enquête spontanée extra financière réalisé par une agence (française ou internationale), permet à l'entreprise étudiée d'obtenir :

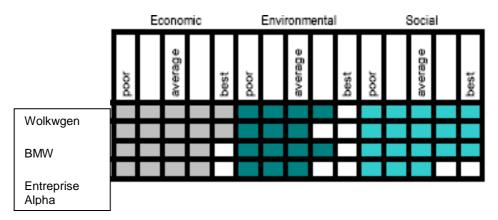
- · La consultation des différents éléments diffusés
- Le Profil communiqué à l'entreprise analysée
- L'étude comparative complète

L'intérêt d'une enquête extra financière peut pour l'entreprise Alpha par exemple :

- Faire connaître l'action de l'entreprise Alpha aux marchés internationaux
- Inciter les actionnaires à investir dans une entreprise responsable et pérenne

Avant de faire état de l'enquête qualitative que nous avons réalisée, nous avons décrit ci-dessous le positionnement de plusieurs entreprises industrielles effectué par différentes agences de rating.

Tableau 46. Dans ce tableau, nous avons effectué la comparaison de 4 entreprises du secteur automobile à partir des critères des agences de Rating.



Nous pouvons observer que l'entreprise Alpha est particulièrement bien noté par les agences de rating en ce qui concerne sa responsabilisation sociale, il est au niveau des grandes entreprises industrielles de l'automobile en Europe au point de vue social (L'entreprise Alpha fait mieux que Michelin par exemple sur les aspects sociaux). Nous verrons dans le sous-chapitre suivant comment L'entreprise Alpha se positionne dans les fonctions tertiaires, dont la FRH. En revanche, L'entreprise Alpha est moins bien notée sur les aspects économiques et au même niveau que Volkswagen sur les aspects environnementaux.

Les agences, de rating, sont un indicateur pour les actionnaires, ces indicateurs ne nous suffisaient pas pour identifier l'efficacité de la Fonction Formation de l'entreprise Alpha par rapport à d'autres entreprises. Nous avons cherché à comparer ces différentes entreprises à partir d'éléments externes ; des études réalisées par de grands organismes, Cegos, GARF et Démos dans un cadre plus précis, celui de la mise en œuvre de la loi de 2004, c'est l'objet de la prochaine section.

#### Conclusion

L'identité des personnels du tertiaire se construit principalement au travers du métier spécifique (finances, RH...) et non de l'appartenance au métier tertiaire. La FRH des fonctions tertiaires conduit souvent une réflexion sur les leviers pour développer une identité tertiaire, au même titre qu'il existe une identité Commerce ou Marketing, même si les métiers sont différents. Cette démarche s'ancre sur des points communs dans les activités du tertiaire, qui peuvent les fédérer autour de problématiques proches : traiter de l'information et produire des services transverses à valeur ajoutée, intégrés à la chaîne de développement, de production et de vente du véhicule.

# 3.3 – Les enquêtes concernant l'évolution de la fonction formation

Dans cette section, nous avons repris le positionnement des fonctions tertiaires réalisé par Hewitt et trois études réalisées par Démos, Cegos et GARF sur la mise en œuvre de la loi de 2004. Ces documents fournissent les éléments de base de notre analyse secondaire et permettent de comparer l'entreprise Alpha avec d'autres sur des critères similaires.

# A. Enquête DEMOS

Démos publie les résultats de son enquête « DIF, 3 après... » Réalisée auprès de 250 sociétés clientes au cours du dernier trimestre 2006.

La mise en œuvre du DIF ne s'est pas effectuée au rythme prévu par les partenaires sociaux, au point que le bilan prévu à la fin de l'année 2006 a été reporté. Plus de la moitié des entreprises pensent que le DIF devrait connaître une croissance importante en 2007. Le calendrier de mise en œuvre du DIF est beaucoup plus étalé dans le temps. Mais les entreprises pensent majoritairement que le DIF connaîtra une croissance rapide en 2007, une forte minorité (48 %) demeure attentiste et n'a pas été au-delà de l'information minimale des salariés.

L'enquête Démos montre une mise en œuvre du DIF parfois négociée (20 % des entreprises ont conclu un accord sur le DIF, ce qui constitue un chiffre important au regard des pratiques habituelles de négociation au niveau de l'entreprise) mais surtout très rarement conflictuelle : 2,45 % des entreprises ont dû faire face à de fortes revendications sur le DIF. Outre l'information, on note une forte communication sur le DIF : + 73 % des entreprises ont prévu la mise en place des modalités de demande du DIF. Il s'agissait notamment de décider, à travers la procédure, de qui relève la décision d'accorder ou de refuser le DIF demandé par le salarié. Si l'on a parlé des formations « *DIF Gadget* », la réalité paraît bien éloignée de ces caricatures. Les demandes des salariés s'orientent en grande majorité soit sur des formations métiers, soit vers des formations transverses : langues, informatique, management, développement personnel, etc.

Le texte de loi prévoit une application du DIF en dehors du temps de travail. Près de 40 % ont fait le choix de ne pas choisir en rendant possible les deux options, alors que moins d'un tiers des entreprises s'en tient à la loi avec un DIF réalisé intégralement en dehors du temps de travail. Pourtant, le fait que le DIF se déroule pendant le temps de travail a été une des principales revendications syndicales. Lorsque le DIF est réalisé hors temps de travail, toutes les formules ou presque sont utilisées : congés payés, RTT, week-end, cours du soir, formation à distance...

25 % des entreprises considèrent cependant que le DIF a permis d'intéresser des salariés qui jusque-là n'y prêtaient que peu d'attention.

En apparence le DIF n'a à ce jour pas eu d'effet important sur les budgets formation (limité à 10 % du budget pour 19 % des entreprises interrogées)

Les entreprises sont cependant peu informées (35 %) de l'obligation de verser au Fongecif ou à l'organisme recevant la cotisation pour CIF une contribution égale à l'allocation formation pour les salariés en CDD qui n'auront pas consommé leur DIF. 42 % des entreprises pensent avoir des difficultés pour financer le DIF à l'avenir.

#### B. Enquête CEGOS

Cette étude complète la partie l'enquête qualitative de notre recherche qui était plutôt centrée sur des entreprises de taille plus importantes (5000 à 180 000 salariés)

Deux ans après la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle en France, l'Observatoire Cegos met à profit son rôle d'observateur et d'acteur privilégié de ce secteur et vous présente la 3e édition de son Focus sur la réforme de la formation professionnelle.

Cette étude, réalisée par l'Observatoire Cegos, en mars 2006, porte sur un échantillon de 384 DRH et Responsables Formation d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs et de 801 salariés représentatifs de la population active française.

Sur les 384 entreprises interrogées, 14 % sont < à 100 salariés, 24 % de 100 à 250, 24 % de 250 à 500, 16 % de 500 à 1000, 12 % de 1000 à 2000 et 10 % > 2000 salariés et plus

Les personnes interrogées sont 134 DRH et 250 Responsables Formation.

Le % de Masse Salariale consacré à la formation est de moins de 3 % pour 44 %, de 3 à 5 % pour 45 %, et de 6 à 10 % pour 10 % des entreprises

Il est à noter que 25 % des entreprises envoient plus de 70 % de leurs salariés en formation chaque année (85 % pour l'entreprise Alpha) et 10 % des entreprises envoient moins de 20 % de leurs salariés en formation chaque année.

Avant la présentation des résultats, l'étude Cegos fait le constat que les effets du choc démographique seront de nature à transformer profondément les priorités d'actions des directions Rh et Formation, donc les pratiques, donc les compétences détenues par les professionnels de la formation.

Les entreprises se sont préparées activement

- 1) Un travail en profondeur a été réalisé depuis 2 ans par les entreprises sur le processus et les outils à mettre en place.
  - a) 89 % des entreprises ont diffusé une communication interne sur le DIF,
  - b) 89 % des entreprises ont informé les salariés sur leurs droits acquis,
  - c) 79 % des entreprises ont mis en place la catégorisation des actions du Plan,
  - d) 71 % des entreprises ont mis en place les entretiens professionnels,
  - e) 64 % ont formé leurs managers à l'entretien professionnel
- 2) 22 % des entreprises ont même déjà mis en place un catalogue interne des formations spécifiques DIF, avec une montée en puissance de l'e-learning (41 % des formations proposées comprennent des modalités de formation en e-learning, notamment pour les grandes entreprises (63 %).
- 3) 16 % des entreprises ont signé un accord sur l'application de la réforme. (34 % des entreprises de plus de 2000 salariés contre 11 % de 50 salariés)

Les salariés n'ont pas encore pris l'initiative de « consommer » leur crédit d'heures

- 3 % des salariés ont fait une demande de DIF en 2005 (soit environ 500 000 personnes en France) et 9 % des salariés prévoient de le faire en 2006.
- Le DIF est avant tout consommé sur le temps de travail (37 % des DIF sont en dehors du temps de travail) alors que la Loi et les accords de Branche incitent plus au hors de temps de travail. Cependant, les salariés se disent prêts à 75 % à se former en dehors du temps de travail.
- Le taux de consommation du DIF encore très faible en 2005 s'explique pour partie par la sous information des salariés sur la Réforme de la Formation et le DIF.
- Les salariés n'utilisent pas le DIF :
  - A 56 % parce qu'ils n'ont pas de projet particulier
  - A 20 % parce qu'ils attendent d'avoir capitalisé un plus grand nombre d'heures DIF, il est à noter que 39 % des moins de 30 ans ont un projet de formation qui peut entrer à court terme dans ce droit.

La communication des entreprises semble n'avoir eu que très peu d'impact. Seulement 7 % des salariés ont une connaissance précise et 22 % une connaissance dans les grandes lignes de la Réforme. 35 % des salariés ne connaissent pas du tout le DIF.

Ce sont les populations traditionnellement les moins formées qui connaissent le moins bien le DIF et la Réforme :

- 17 % des ouvriers ont une connaissance de la Réforme contre 41 % des cadres,
- 21 % des salariés des entreprises de moins de 250 salariés ont une connaissance de la Réforme contre 41 % des salariés d'entreprise de plus de 2000 salariés,
- 14 % des salariés sans diplôme ont une connaissance de la Réforme contre 40 % des salariés Bac +5.

Par contre, lorsque les salariés connaissent la loi, ce sont les ouvriers qui, à 70 %, pensent que le DIF va leur apporter plus de possibilités d'évoluer, contre 59 % pour les cadres.

Le DIF répond bien aux aspirations fortes des salariés de développer leurs compétences et leur employabilité.

Les deux principaux objectifs de la Loi sont bien perçus par les salariés :

- 84 % des salariés pensent que la Réforme et le DIF vont favoriser le développement des compétences « tout au long de la vie »,
- 75 % confirment que la Loi va concourir à réduire les inégalités d'accès à la formation.
- 30 % des salariés déclarent avoir un projet précis de formation dans le cadre du DIF.

Visiblement, les salariés attendent de capitaliser suffisamment d'heures pour s'engager dans une formation plus longue. En effet, pour 46 % des salariés une

formation est motivée par la recherche d'une meilleure qualification professionnelle. Par ailleurs, ils souhaitent en priorité s'orienter vers des formations pour développer leurs compétences sur les métiers actuels (36 %) et renforcer ainsi leur employabilité.

Selon la Cegos, derrière la complexité technique se cachent désormais, pour la Fonction Formation, des enjeux stratégiques majeurs. Pour Cegos, les entreprises vont reconsidérer leur politique de formation en lien avec les priorités stratégiques de l'environnement. C'est donc bien de l'évolution de la Fonction Formation, qu'il faut parler aujourd'hui, avec ce que cela suggère de son partage entre professionnels de la formation et d'autres acteurs (managers et autres acteurs de la FRH) »

Pour 91% des DRH et Responsables Formation interrogés, l'application de la réforme a entraîné un surcroît de travail pour leur service, qui n'a pratiquement jamais été compensé par un recrutement supplémentaire (7 % seulement des entreprises ont recruté pour y faire face, essentiellement les entreprises de + de 1000 salariés). Une solution est donc pour les entreprises (54 %) d'avoir davantage recours aux services des OPCA et plus particulièrement pour les petites entreprises.

# C. Enquêtes du GARF

90 % des 200 entreprises adhérentes du GARF (Groupement des acteurs et responsables de formation) ayant participé au premier « baromètre DIF » (droit individuel à la formation), mis en place par le GARF et la FFP (Fédération de la formation professionnelle) en juin dernier, ont reçu des demandes de DIF de leurs salariés, surtout dans les secteurs de l'industrie et de la banque/finance/assurance. Les trois quarts des entreprises interrogées ont accepté ces demandes. Les refus ayant deux motifs principaux : l'absence de cohérence par rapport aux objectifs de l'entreprise, la durée et le budget du DIF demandé.

Plus de 45 % des formations dispensées dans le cadre du DIF concernent les ouvriers et les employés des entreprises interrogées. Les cadres occupant une fonction d'encadrement représentent 15 % de l'ensemble, les cadres occupant une fonction technique, 10 %, les agents de maîtrise, 23 %, et les techniciens supérieurs 10 %.

Les formations les plus demandées par les salariés sont des formations en langue, informatique/bureautique, et des formations spécifiques à un métier. Les deux premières catégories représentent 70 % de l'ensemble des actions.

Les départs en DIF dans les 200 entreprises interrogées s'effectuent pratiquement à égalité sur le temps de travail (48 %) et en dehors du temps de travail (44 %). Le secteur banque/finance/assurance accepte les DIF majoritairement sur le temps de travail.

Les Responsables de Formation, estiment à 41 % que « *le DIF a rendu leurs collaborateurs acteurs de leur formation* ». 83 % ont été sollicités pour le choix des formations. Le baromètre ne dit pas cependant si les salariés sont à l'initiative de la demande, ou si le DIF a été suggéré par l'employeur, comme il ne donne aucune indication par ailleurs sur la durée des DIF obtenus.

D'autre part, 41 % des responsables de formation estiment que le DIF complique la gestion de la formation. Cependant, seuls 23 % des entreprises interrogées jugent que le DIF a augmenté les budgets de formation.

Le chiffre d'affaires global de l'offre privée est de 6 milliards d'euros. La part du DIF d'après le baromètre (5 %) sur le marché est donc de 300 millions. Pour 55 % des organismes, la mise en œuvre du DIF augmente la charge de travail administrative et pour 35 %, elle complique la planification des formations. 3 % ont étendu leurs plages horaires pour répondre aux besoins de leurs clients.

55 % des organismes interrogés ont enrichi leur offre en créant de nouvelles formations dans le cadre du DIF. « Nous sentons de la part des entreprises une demande accentuée sur l'individualisation et la modularisation », témoigne Jean Wemaëre. Cela contraste avec les premières demandes de DIF des entreprises, surtout dans le domaine linguistique, qui semblaient marquer une régression avec des demandes de cours particuliers ou d'attestations de niveaux de type TOEIC ou TOFFLE. 55 % des organismes ont été contactés par des salariés directement, mais la plupart (62 %) sont contactés par les responsables de formation pour du conseil et des services en ingénierie de formation

D'après la première édition du « baromètre DIF » du GARF et de la FFP, le DIF se développe dans les entreprises, il profiterait également aux ouvriers.

# Conclusion

Les études, réalisées après deux années de réforme, montrent un très faible taux de consommation du DIF (estimé de 1.5 à 3 % en 2005 et 9 % en 2006) malgré le temps passé par les responsables de formation des entreprises à organiser et mettre en œuvre les dispositifs associés et à communiquer. Il ressort de ces enquêtes récentes que le DIF commence cependant, à avoir un impact sur la gestion de la formation dans les entreprises, malgré le peu d'effet de la communication réalisée. « La communication des entreprises semble n'avoir eu que très peu d'impact. Seulement 7 % des salariés ont une connaissance précise et 22 % une connaissance dans les grandes lignes de la Réforme. 35 % des salariés ne connaissent pas du tout le DIF ». Toute la communication effectuée ne changera pas la compréhension d'une réforme dont les aspects techniques sont difficiles à appréhender même pour des professionnels.

Selon la Cegos, « visiblement, les salariés attendent de capitaliser suffisamment d'heures pour s'engager dans une formation plus longue ». Seulement 3 % des salariés ont fait une demande de DIF en 2005 (soit environ 500 000 personnes en France. Pour Cegos, il y a bien une « bombe à retardement du DIF», liée à la perception que la formation est un instrument important pour le « développement professionnel, voire la promotion sociale»

Les entreprises envisagent le futur du DIF avec beaucoup de prudence, plus de la moitié des entreprises pensent que le DIF devrait connaître une croissance importante en 2007 et 42 % des entreprises pensent avoir des difficultés pour financer le DIF à l'avenir selon l'enquête Démos. Pour Cegos, « 41 % des

responsables de formation estiment que le DIF complique la gestion de la formation. 55 % des organismes estiment que la mise en œuvre du DIF augmente la charge de travail administrative et pour 35 %, elle complique la planification des formations. Il est à noter que selon l'enquête menée par Démos, 53 % des entreprises interrogées ne ressentent pas d'impact sur les budgets, (cela veut dire que 47 % ressentent un impact). 20 % enregistrent une hausse de leurs budgets de fonctionnement.

#### Pour celles déclarant un impact du DIF:

Un accord d'entreprise a été signé, la rationalisation des organismes de formation engagée et l'optimisation des budgets lancée. Une augmentation des demandes individuelles de formation est constatée. L'encadrement du DIF est une nécessité afin de ne pas s'engager dans une inflation de demandes.

Enfin, le traitement des demandes DIF a produit un surcroît de charges (+ 2/3 ETP) L'enquête Démos confirme cet impact, puisque 45 % des entreprises interrogées par cet organisme déclarent avoir fait prendre en charge l'ensemble des demandes de financement par leur OPCA, et que 43 % envisagent des difficultés de financement dans le futur.

L'application de la réforme a entraîné un surcroît de travail pour les services formation. Ce surcroit n'a pratiquement jamais été compensé par un recrutement supplémentaire pour 91 % des DRH et Responsables de Formation interrogés par la Cegos (7 % seulement des entreprises ont recruté pour y faire face, essentiellement les entreprises de + de 1000 salariés), alors que seulement 3 % des salariés ont fait des demandes.

Selon des syndicats (CFDT et CGT) ce dispositif a « besoin de temps pour s'installer ». La CGPME observe également sa « montée en charge ». Mais tout ceci devrait se faire avec l'appui méthodologique et le soutien financier des OPCA, pense l'ensemble des acteurs. Notamment en ce qui concerne sa transférabilité intra et interbranches, nécessaire si l'ont veut sécuriser les parcours professionnels.

À travers ces études, nous constatons que derrière la complexité technique se cachent désormais, pour la Fonction Formation, des enjeux stratégiques majeurs. Les entreprises pourraient reconsidérer leur politique de formation en lien avec les priorités stratégiques de l'environnement. C'est donc bien « de l'évolution de la Fonction Formation », qu'il faut parler aujourd'hui, avec tout ce que cela suggère de son partage entre professionnels de la formation et d'autres acteurs (managers et autres acteurs de la FRH). Nous revenons là aux vrais débats qui agitent les chercheurs et les opérationnels depuis plus de 20 ans ; quel partage des rôles entre FRH/Fonction Formation et opérationnels ?

# 3.4. — Première enquête qualitative - 2004/2006

L'enquête qualitative de 2004/2006 doit nous donner une vision de la situation de grandes entreprises françaises en ce qui concerne la Fonction Formation, son organisation, son fonctionnement et ses coûts et nous permettre d'identifier les actions mises en œuvre par les entreprises qui ont les coûts les plus bas, afin de comparer le type de solution déployé à celui mis en œuvre par l'entreprise Alpha.

A travers cette enquête, nous chercherons également à déterminer des critères de comparaisons objectifs. Cette analyse repose sur une enquête menée auprès des Responsables Formation de grandes entreprises françaises et sur l'interprétation qui en résulte.

Nous avons observé 15 entreprises:

- 4, De droit public RATP, SNCF, Banque de France, Airbus
- 8, De droit privé, PSA, Seita, Renault Truck, Airbus, Bolloré, Société Générale, Carrefour et l'entreprise Alpha
- 3 autres ont été étudiées sur les aspects qualitatif de leurs prestations (Merlane CIMES et Hewitt, France Télécom et Air France.

#### 1. Critères de comparaison.

Enquête qualitative réalisée sur la base d'un questionnaire structuré autour de 10 thèmes :

- Typologie des organisations de la formation dans les entreprises observées ?
   structure de formation plutôt centralisée ou décentralisée ? Politique de formation globale ou par secteurs ? Décisions centralisées ou décentralisées dans les secteurs/directions ?
- Conception par des spécialistes centraux ou décentralisés ? Organisation des formations centralisées ou décentralisées ? Logistique organisée localement ? Achats par une structure spécialisée ou décentralisée à la formation ? Délégation des achats pour la formation ?
- Nombre de collaborateurs du service formation ? Pour la conception ? La logistique ? Hiérarchiquement rattaché à la formation ou aux Directions ? Au central ou au local ? Typologies des collaborateurs, cadres ou non-cadres ? Activité spécialisée ou « poly compétences » ? (Par strates d'activité ou un seul collaborateur traitant toute une activité ?)
- Coûts salariaux des collaborateurs du service formation ? Chargé ? Frais de structures ? Autres frais ?
- Nombre et types de formations dispensées ? Formations métiers ? Formations développement personnel ? Autres ?
- Formations animées en interne ? En externe ?
- Nombre d'heures de formation au total ? Par formé ? Par stagiaires ? Nombre de formations dispensées par personne, formé, stagiaires ?
- Nombre de session au total, nombre d'heures, nombre de stagiaires, nombre de formés par collaborateur RH ? (Base 2004)
- Coûts par formé? Coût par stagiaire? Coût par heure?
- Quels sont les premiers effets de la réforme de la formation professionnelle

La nature des formations peut également permettre de comparer les entreprises : De nombreuses formations techniques, des métiers disparates, des animateurs internes et des fournisseurs en des lieux différents.

Ci-dessous l'identification des écarts significatifs entre quelques grandes entreprises françaises.

On constate par exemple, que le taux d'accès à la formation des collaborateurs diffèrent d'une entreprise à l'autre, avec un très net avantage pour l'entreprise Alpha et en conséquence un coût horaire plus élevé. Une analyse détaillée est effectuée dans ce chapitre.

Tableau 47. Comparatif des principaux indicateurs en matière de formation

				<del>i lomano</del>	<del>                                     </del>			
ENTREPRISE	RATP	PSA SA	Seita / Altadi s	SNCF	Banque de France	Entrepri se Alpha	Airbus	Entreprise Alpha
Année de	2004	2003	2004	2003	2004	2004	2004	2004
Effectif total au 31/12/02	45 014	84 922	3 440	175 282	17 011	15000	52000	44000
Part des salariés	75 %	78 %	47 %	71%	63,25%	?	?	85%
Taux de participation à la formation	6,78 %	5,1 %	4,02 %	6,25 %	6,94%	?	4%	6.8%
Budget formation (en millions d'euros)	94	146 ?	5,3	309 ?	8,9	?	?	103
Nb d'heures de formation	1 635 570	2 544 106	50 890	8 321 104	436 814	440000	580000	1701 000
Durée moyenne de formation par salarié à l'effectif	36	30 h	15 h	48 h	27 h	38h	28h	39.2

Source : données sociales fournies par les entreprises concernées

Dans ce tableau, nous observons que les grandes entreprises interrogées sont toutes largement au dessus de l'obligation légale (1,60 de la MS). Certaines entreprises se distinguent particulièrement dans les dépenses de formation ; BDF (6,94) et RATP (6,78). En dehors de Seita, toutes les entreprises ont un pourcentage de salariés formés supérieur à 60 %. La durée moyenne des formations par salarié très élevée chez SNCF s'explique par des parcours de formation très longs pour les agents de conduite et ceux assurant la sécurité. En revanche, la durée faible pour PSA s'explique par le fait que beaucoup de formations sont effectuées en interne, animées par des managers et ne sont pas déclarées comme formation, ce qui se retrouve dans le faible coût moyen par salarié.

Dans le tableau suivant, nous avons cherché à comparer les entreprises observées suivant des critères plus qualitatifs ; comment se déroule l'organisation. Quel type de déploiement pour la gestion administrative de la formation ? Quel poids dans la structure ? (Le poids, dans la structure, signifie que le nombre de collaborateurs

s'occupant d'administration et de logistique de formation est établi pour un ratio de 1000 salariés de l'entreprise. Bolloré, Carrefour et Airbus sont globalement au même niveau, l'entreprise Alpha SAS est élevé avec 5,45/1000. Le constat effectué en fin de chapitre explique cet écart.) Et un critère important ; le nombre de collaborateurs du service formation. Tableau 48

Entreprises	Entreprise	Airbus	Bolloré *	Renault	Société	Carrefour *
	Alpha			Truck	Générale *	
Organisation	Décentralisati on partielle (DDRH + 11 sites)	Centralisation "monde"	Centralisation "monde"	Décentralisatio n partielle (Central + 12 sites)	Centralisation "France" et 500 000 h sous-traitées	Centralisation "France" (sous- traitance pour partie)
Type de déploiement et gestion administrative	Décentralisati on SRH	Décentralisatio n 12 "mailles"	Sous- traitance CIMES	Petite sous- traitance 1 site Merlane	n Directions régionales Sous-traitance logistique chez	Centralisation "France" Formateurs dans Directions
Poids structure (Nbre Coll Sce Formation/nbre	109/20000= <b>5,45/1000</b>	30/52000 = <b>1,5/1000</b>	8000/8 = <b>1/1000</b>	47/14000= <b>3,35/1000</b>	NS	80/70000 = <b>1,14/1000</b>
Nbre de coll. Sce Formation (RD/TF/Adm/corr.	109	26	8	35	7	15+ 5 sous- traitance Cimes

Le tableau suivant permet d'observer deux organisations différentes de la formation (Chandler) liées directement au type d'organisation de l'entreprise.

Entreprises	Air France	France Télécom
Organisation de l'ingénierie	Centralisation « monde »	Décentralisation – création de centres (IRET)
pédagogique		
Type de déploiement et gestion administrative	Air France formation, Centralisée, CFA spécifique	Structure dans les directions métiers (17 écoles métiers)
Poids structure/Nombre de collaborateurs du service formation	Importante (non chiffrée)	870 formateurs et 600 collaborateurs

Constat: Les organisations sont différentes, en effet Airbus, Air France et Bolloré ont une organisation de la formation très centralisée qui contrôle les formations monde. L'entreprise Alpha Renault Truck ont une organisation plutôt décentralisée pour sa mise en œuvre et plutôt centralisée pour sa conception. Société Générale et Carrefour ont une organisation centralisée pour la France. Bolloré, Société Générale et Carrefour sous-traitent l'administration et la logistique de formation. Renault Truck sous-traite la gestion des salles, alors que France Télécom et Air France gèrent elles-mêmes toutes leurs structures

#### 2. Comparatif d'activité

Nous avons constaté des organisations différentes, mais comparables :

Airbus ; une organisation plutôt centralisée (politique, achats, conception et décisions pour le groupe) décentralisée dans les Directions/sites pour la mise en œuvre

Renault Truck ; une organisation également centralisée (politique, achats, conception, organisation des sessions) et décentralisée pour la mise en œuvre

Bolloré ; la gestion est centralisée (politique, achat, conception et mise en œuvre)

Société Générale ; la gestion est centralisée et décentralisée (régions) logistique formations générales et métiers sous-traités chez IBM)

Carrefour: Centralisation pour la France avec des formateurs dans les Directions.

Air France : Centralisation pour le monde et CFA spécifique

France Télécom : Décentralisation de la formation avec des écoles métiers dans les Directions

Nous avons fait le constat à travers nos entretiens que les Responsables de Formation observaient que leurs systèmes d'informations ne sont pas très performants chez Airbus et Renault Truck et légèrement plus performant chez Bolloré, cimes, Société Générale et IBM.

Nous avons également observé que la complexité des formations était aussi importante dans des entreprises qui devaient mettre en œuvre des techniques très élaborées de produit à haute valeur ajourée : Air France, Airbus, Bolloré et Renault Truck par exemple

Les entreprises font appel à des animateurs internes pour les formations complexes à mettre en œuvre (Air France, Airbus).

Certaines entreprises ont mis en place une décentralisation de l'organisation de la formation et une organisation à distance des formations : Airbus, Renault Truck, Bolloré et France Télécom par exemple.

Nous constatons également une activité plus importante en heures par collaborateurs du service formation, mais moins importante en stagiaires formés par rapport à l'entreprise Alpha (sauf pour Airbus)

Et une analyse très nuancée sur la performance de l'entreprise Alpha par rapport aux entreprises observées. Ce manque de performance de l'entreprise Alpha s'explique par plusieurs raisons principales en faveur des entreprises observées et une en faveur de l'entreprise Alpha :

Une centralisation des décisions et de l'organisation des formations qui produit une dynamique collective qui ne se retrouve pas chez l'entreprise Alpha. (Airbus, Bolloré, Renault Truck, Société générale).

Ensuite, une organisation du travail plus simple avec souvent un profil unique de collaborateurs pour la chaîne d'activités (Bolloré, Airbus en partie et Renault Truck, IBM) alors que l'organisation de la formation chez l'entreprise Alpha est locale.

Nous avons observé des processus simplifiés, et homogènes mis en œuvre dans les entreprises les plus performantes (Bolloré, Carrefour, Airbus)

Nous avons également constaté qu'une gestion plus simple du quotidien par la négociation directe des achats, la gestion des inscriptions sur intranet, les convocations automatisées, chez Airbus et Ste Générale nécessitait moins de collaborateurs dans les services administratifs de la formation.

Nous avons fait enfin le constat, qu'une externalisation de la gestion des salles (Renault Truck) et de la gestion administrative (Ste Gale, Bolloré pour tout et Renault Truck) ou une gestion plus simple par site (Airbus) produisaient des coûts administratifs plus bas que ceux de l'entreprise Alpha.

Nous pourrions avec beaucoup de prudence reprendre l'analyse effectuée par François Dupuy<sup>98</sup>, qui propose comme explication essentielle à la baisse de productivité enregistrée dans certaines entreprises : le « sous-travail ». Il propose comme explication, le fait que certains salariés travaillent réellement le quart de la durée légale, pour lui, « le sous-travail tue le travail » puisque des salariés en CDI ont une productivité moindre que des intérimaires effectuant la même activité.

Le tableau ci-dessous reprend les aspects coûts en détaillant chaque poste. Toutes les entreprises observées n'ont pas pu ou voulu répondre dans le détail de ces postes (celles n'ayant pas pu répondre ne figurent pas dans le tableau). Tableau 49

	Entreprise	Renault					
	Alpha	Truck	Airbus	Carrefour *	St générale *	CIMES **	<b>MERLANE</b> **
Nbre de colaborateurs							
"logisticiens" (92,5+11Corr ??.)	alpha	35	26	20	7	35	26
Salaires des RD et TF ou coûts							
facturés en k€	5 512	4 000	2 900	1 600	1 600	1 700	1 897
Salaires des correspondants enK€	571	0	0	0	0	0	0
Out to the state of the state o							
Coûts de fonctionnement							
(investissements, bureautique, fournitures de bureaux.							
déplacements) enK€	1403	compris	compris	compris	compris	compris	compris
uepiacements) enve	1400	compris	compris	compris	compris	Compris	Compris
Coût de structures (loyer, amortisst							
locaux, maintenance, standard,							
accueil, surveillance, courrier,							
garage, nettoyage, rest. Collect.,							
transports cars, publipole) en K€	1210	compris	compris	compris	compris	compris	compris
Coût gestion logistique des salles)-	1210	compris sous-	COMPINS	compris	compris sous-	Compris	Compris
estimation à vérifier?	non compris	traité	compris	compris	traité	compris	compris
Coût traitement des évaluations		traite	COMPINE	comprie	traito	COMPINE	Compris
(Quadrature)(50% de 43K€??)	30	compris	compris	compris	non compris	compris	compris
Coût call center	en partie	compris	en partie	compris	compris	compris	compris
Coût ( structure ou intérimaires)							
pour recueil subventions ??	Compris	compris	compris	compris	non compris	compris	compris
Coût des salles amortissement						non	
immobilier (cf onglet salles) en k	1 169	non compris	non compris	non compris	non compris	compris	non compris
Coût total "logistique de							
formation"	9 895	4 000	2 900	2 350	1 600	1 700	1 897

Dans ce tableau, nous avons identifié que Carrefour et Société Générale ont soustraité leur activité administrative de la formation (Carrefour chez Cimes et Société Générale chez IBM) ce qui les place en tête des meilleurs ratios de coût. Nous verrons dans le tableau suivant que la productivité exprimée en nombre de stagiaires par collaborateur du service formation est bien meilleure que les entreprises qui ne sous-traitent pas cette activité. L'explication de ce résultat repose sur les éléments suivants :

- 4) La gestion administrative est maintenant centralisée pour ces entreprises alors qu'auparavant elle était éclatée dans de multiples lieux.
- 5) Les gestionnaires ont été formés à l'amélioration de leur productivité, par une meilleure utilisation des processus et du système d'information.
- 6) Les demandes de formation et l'envoi des convocations sont automatisés (par mail le plus souvent).
- 7) Le système informatique a été spécialement conçu pour une utilisation rationnelle.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>98</sup> F. Dupuy – La fatigue des Élites – Le Seuil – 2005 et entretien dans les Échos du20/5/2009

Mais l'entreprise Alpha forme plus de stagiaires, plus souvent, sur des durées unitaires plus courtes (donc plus d'activité administrative, convocation, organisation, gestion de l'absentéisme, gestion des salles...) et au final une durée moyenne de formation par salarié plus élevée que chez les entreprises observées. Ceci est une conséquence directe de l'accord de 1999 sur le DIF.

# 3. Au final, des coûts identifiés avec précision.

Nous pensons que pour la première fois, une identification réelle des coûts de logistique de formation a été réalisée d'une manière très précise et en prenant tous les coûts.

Les causes de ce coût globalement plus élevé que les autres entreprises observées sont de trois ordres :

- l'accord de 1999 chez l'entreprise Alpha avec un DIF plus généreux que le DIF de la loi et la nécessité d'offrir une gamme de produits de formation étendue et plus centrée sur les besoins individuels nécessite un travail administratif plus conséquent.
- 2. La réduction des durées unitaires afin de mieux répondre aux besoins exprimés dans le cadre du programme Compétences 2010, a augmenté le nombre de formations par formé.
- 3. Des besoins très spécifiques individuels qui se sont multipliés au fil des années nécessitent un traitement individualisé.

Le nombre de stagiaires géré par collaborateurs est plus important chez Airbus que chez l'entreprise Alpha SAS et l'entreprise Renault Truck et beaucoup plus élevé chez les entreprises qui ont sous-traité

┰╮	h		<b>Ε</b> Λ
ıα	U	leau	50

	Entreprise Alpha	Renault Truck	Airbus	Carrefour *	St générale *	CIMES **	MERLANE **	BP***
Coût total "logistique de formation"	9 895	4 000	2 900	2 350	1 600	1 700	1 897	0
Volumes d'heures réalisées Nombre de stagiaires	947 130 85 000	611 000 22 000	494 000 24 500	273 000 36 000	350 000 25 000	1 008 000 33 300	414 700 34 640	850 000 35 000
Coût par heure de formation Coût par jour de formation	10,45 73,13	6,55 45,83	5,87 41,09	8,61 60,26	4,57 32,00	1,69 11,81	4,57 32,02	0,00 0,00
Coût par stagiaire	116,41	181,82	118,37	65,28	64,00	51,05	54,76	0,00
salaire moyen ou coûts facturés en K€	53	114	112	80	229	49	73	#VALEUR!
Coût par collaborateur (s'occupant de logistique)	95,60	114,29	111,54	117,50	228,57	48,57	72,96	0,00
Nombre d'heure gérée par collaborateur (s'occupant de								
O Dana la tablacci si	9 151	17 457	19 000	13,650	50 000	28 800	15 950 ,	65 385
Nombre de stagiaires par collaborateur	821	629	942	1 800	3 571	951	1 332	2 692

parait meilleure chez Carrefour et BP, suivies par Merlane et Société Générale. L'entreprise Alpha se place en avant-dernière position. Nous avons fait ressortir les coûts de logistique de formation. Nous avons déterminé « *le coût par stagiaire* » comme le critère majeur qui pouvait être comparable entre toutes les entreprises. Le coût par stagiaire, est le calcul fait à partir du coût de structure de la formation, plus les coûts salariaux des collaborateurs chargés de la logistique de formation divisés par le nombre de stagiaires, il s'agit pour simplifier du coût d'une convocation. (Une personne formée trois fois est comptée pour trois stagiaires) C'est le coût qui permet le mieux de comparer plusieurs entreprises sur des critères objectifs.

Le coût d'un stagiaire est équivalent chez Airbus et chez l'entreprise Alpha. Il est plus élevé chez Renault Truck et plus faible chez les entreprises qui ont sous-traité que chez l'entreprise Alpha. L'écart de coût par stagiaire est important puisque le plus bas est à 51,05 euros et le plus haut, à 181,82 euros, l'entreprise Alpha se situe dans la moyenne avec un coût stagiaire estimé à 116,41 euros.

L'estimation du coût par stagiaire démontre clairement les différences de coûts entre les entreprises qui ont sous-traité totalement leur administration de la formation, celles qui ont sous-traité en partie et celles qui ont gardé la gestion administrative chez elles.

L'entreprise Alpha forme plus souvent et plus longtemps ses collaborateurs que toutes les entreprises observées (1.6 fois plus qu'Airbus et 2.05 fois plus que Renault Truck)

Une remise en cause de l'externalisation est effectuée par Renault Truck pour des raisons de coûts et l'efficacité de la prestation. (Merlane sous-traitant)

Le constat est fait que les processus simplifiés et homogènes ainsi qu'un système d'information performant chez les entreprises observées sont les causes principales de la meilleure productivité rencontrée, alors que l'organisation plus complexe chez l'entreprise Alpha alourdit la gestion avec des processus moins homogènes et un système d'information partiel.

- Chez l'entreprise Alpha des process mis en place différemment selon les sites ne permettent pas une automatisation du système d'information.
- La conception du plan et des budgets différents selon les sites oblige à un traitement au coup par coup des informations et des reporting.
- Une diffusion de l'offre hétérogène (papier, intranet) complexifie la simplification de l'offre de formation.
- Le recueil des besoins individuels et collectifs, des inscriptions hétéroclites (Workflow, Excel par managers, saisies par correspondant...) n'est pas pris en compte par le système informatique en place.
- Le passage par la Direction des achats alourdit les délais de passage de commande et de nombreuses petites commandes sont passées directement par les sites ce qui ne permet pas une négociation globale des achats.
- La gestion des salles, la gestion individualisée des stagiaires sur certains sites sont totalement prises en charge manuellement, ce qui a nécessité de nombreuses embauches de personnel peu qualifié.

Une gestion automatisée permet de réduire fortement les coûts administratifs. Dans les entreprises observées comparées à l'entreprise Alpha l'inscription en formation est effectuée soit par le collaborateur soit par le manager à l'issue de l'entretien annuel et souvent par des moyens modernes (intranet pour Société Générale ou directement sur l'outil de gestion pour Carrefour par exemple)

- La convocation est envoyée en simplifiant les circuits (pas de négociation préalable sur la date, gestion du présentéisme plus rigoureux...) et souvent par intranet (Renault Truck, Société générale, Bolloré et Carrefour)
- L'ouverture et la clôture des sessions sont effectuées par les formateurs (qui font remplir la liste d'émargement et les évaluations, gèrent les pauses...

- La gestion des salles est simplifiée par rapport à l'entreprise Alpha (11 sites sur la Région Parisienne géré localement sans outil de gestion globale) l'externalisation de la gestion des salles chez Sodexho pour Renault Truck et chez IBM pour Ste Générale permet de réduire considérablement les coûts.
- Une délégation de la direction des achats pour : chercher des fournisseurs, négocier les tarifs et acheter au quotidien les formations (Ste Gale, Airbus, Renault Truck) raccourcit les circuits et fait gagner du temps et de l'énergie.

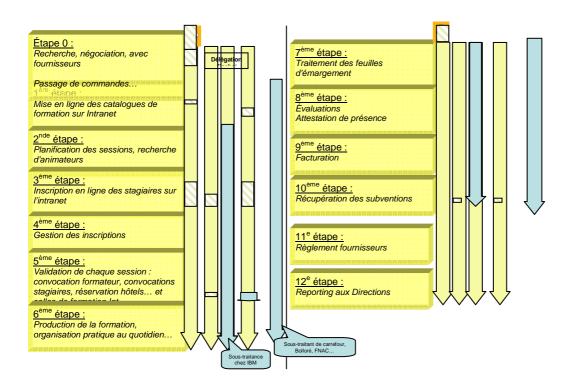
#### 4. Des points forts chez l'entreprise Alpha

Une qualité de prestation élevée :

- Le niveau des évaluations à chaud est meilleur que dans les autres entreprises observées (sauf pour Renault Truck plus élevé et Airbus équivalent à l'entreprise Alpha)
- L'accueil, l'ouverture de sessions, la gestion des pauses sont vécus comme meilleures chez l'entreprise Alpha que chez les entreprises observées.
- Un taux d'accès et un nombre d'heures par formé et par stagiaire plus important chez l'entreprise Alpha que dans les entreprises observées. (sauf Airbus)

L'organisation de la logistique de formation est moins automatisée chez l'entreprise Alpha que dans les autres entreprises observées. Le schéma ci-dessous, reprend en conclusion les différentes organisations de la logistique. Schéma 49

Synthèse du comparatif d'activité Entreprise Alpha et d'autres



Dans le tableau ci-dessus, en jaune l'organisation et les processus de la formation chez l'entreprise Alpha souvent non automatisés et en bleu des exemples d'automatisation chez d'autres entreprises.

Cette analyse a été confirmée par des entretiens plus détaillés avec quelques entreprises afin d'en dégager des spécificités plus qualitatives. C'est ainsi que nous avons rencontré Air France et France Télécom pour des entretiens plus complets. Nous les avons interrogé sur 4 thèmes afin d'affiner notre analyse globale ; leur organisation, l'intégration de la politique de formation, l'efficacité de la logistique et les enseignements tirés de leurs expériences.

#### 1. l'organisation de la formation.

Pour Air France, C'est une structure commune Formation et organisation. Le mot d'ordre est que la formation doit être en phase avec les changements organisationnels en cours et avec la modification des priorités. « Deux finalités à cette modification d'organisation » :

- La formation n'est pas la propriété de la DRH, mais un outil au service des opérationnels.
- En regroupant tous les centres de formation, le contrôle des coûts de formation doit être plus efficace.

#### La structure comprend :

- Des écoles qui correspondent aux grandes entités. Les effectifs sont proportionnels à la taille ou l'importance des entités clientes.
- Des écoles transversales : Management, SI, langues ainsi que les moyens pédagogiques sont également mutualisés.

L'effectif total est d'environ 300 personnes

Alors que chez France Télécom, le développement de structures de formation parallèles, directement au sein des Directions Métiers : les Écoles Métier, beaucoup plus réactives que le service formation, elles sont plus opérationnelles. « Leur avantage, outre de coller de plus près aux besoins du business, c'est d'obliger la structure formation à bouger. »

« L'idée derrière le changement de nom de la Direction de la Formation en Direction du Développement Professionnel a été de mettre en visibilité cette dimension de politique et de pilotage de l'ensemble des dispositifs de formation de l'entreprise».

# 2. l'intégration de la politique de formation.

« Le Directeur Général d'Air France, promoteur de la refonte, a voulu le regroupement de la structure formation à partir d'un constat : l'extrême dispersion des comptes formation » Il s'est inspiré du modèle de l'université Thomson, d'où il venait lui-même. Une structure centralisée (à l'inverse de structures formation éclatée par directions) permet à la fois de s'appliquer à soi-même et de diffuser constamment un message et une culture de maîtrise des coûts. Par contre, en raison même de son principe (reprise d'une structure RH) elle est moins performante pour prendre en compte les politiques RH.

Chez France Télécom, Il y a environ 17 Ecoles métier. Toutes ne sont pas qualitativement homogènes.

3 ou 4 sont transversales et concernent des métiers support, comme le campus RH. Elles sont alors directement rattachées à la DDP. Le mandat de JP Richaud est de faire converger cet ensemble, en tant qu'animateur et pilote de ce réseau. Sachons profiter de la connaissance des métiers détenue par les Écoles en apportant notre propre expertise en ingénierie de formation, ainsi que la prise en compte des politiques d'anticipation et de reconversion. Si les Écoles Métiers développent des approches ciblées (du type « Boutique France Telecom »), les formations plus génériques (le marketing, par exemple) continuent à être proposées par ailleurs. Il faut faire vivre la « double structure ».

La volonté politique de la DDP c'est de réaliser une économie globale, mais aussi d'assurer la cohérence des contenus avec les orientations business.

# 3. l'efficacité de la logistique.

Pour Air France, Les effectifs de formation sont fondamentalement reliés aux besoins des clients et en particulier aux besoins de recrutement de ses agents (dans les activités qui embauchent: personnel navigant commercial, agents d'escale, fret, maintenance). En effet, il n'existe pas en France d'école préparant aux métiers du transport aérien. Air France se charge donc entièrement de la formation de ses nouveaux embauchés. Le temps d'apprentissage est long.

AF a pris en charge dans le passé la formation initiale de ses futurs salariés au sein d'un CFA spécifique. Après 97, il a créé un CFA interentreprises (notamment avec Thomson) mais complète toujours la formation initiale après l'embauche.

La taille des écoles reste donc liée aux effectifs embauchés. La normalisation et la standardisation des procédures permettent également une bonne maîtrise des moyens (utilisation des salles, par exemple).

De même, des fiches d'évaluation communes permettent des contrôles et des consolidations pertinentes, les moyens étant centralisés.

Chez France Télécom, « On est passé des 2000 formateurs de la Grande Époque à quelque 800 dès 2002 et 270 aujourd'hui à la DDP. Leur profil est de plus en plus celui d'ingénieur formation, c'est-à-dire de chef de projet qui sait traduire un besoin d'évolution de compétences en objectifs de formation. »

Les formateurs proprement dits devront se retrouver de plus en plus au sein des Métiers sous la responsabilité de Directeurs opérationnels. Les ingénieurs formation de la DDP sont en appui méthodologique et en formation de formateurs

La DDP centralisait jusqu'alors toutes les commandes afin d'assurer la maîtrise des dépenses, mais au prix d'une structure administrative lourde (pour contrôler, refacturer). « Nous avons une structure administrative lourde qui assure la gestion du catalogue, des inscriptions, le reporting. Le Système d'information est daté avec beaucoup trop d'interfaçages. On va vers un SI intégré à l'horizon fin 2007. »

« Il faudra unifier le reporting, à la fois pour l'usage interne et pour les obligations réglementaires du plan. »

#### 4. les enseignements tirés.

Chez Air France, « Même si elle veut mieux répondre aux besoins des opérationnels, en se constituant en entité à part, la formation s'expose à son tour aux critiques des opérationnels. » Nous avons constaté que la formation est une entité sous contrôle, voire sous surveillance constante. Elle a vécu sous la menace

constante de l'éclatement et la pression des concurrents internes. « Elle avait l'obligation d'être excellente dans ses interventions. Malgré tout, certains secteurs étaient plutôt satisfaits de se délester du poids de leur propre structure formation. » « Mais au fil du temps certains hiérarchiques ont recréé autour d'eux une petite structure de formation qui se trouve de fait concurrente de la structure centrale. D'abord sauvage, elle s'officialise peu à peu ». En 2004, la moitié des formations était en fait réalisée hors AFF. Cela conduit à 2 constats : la structure centrale ne contrôle plus la production de la formation, ni sa qualité ; cela traduit une révolte des opérationnels et une critique en acte de son efficacité. « Si AFF est contournée par les opérationnels, c'est qu'elle ne répond plus à leurs préoccupations immédiates. La réponse à la question du jour est devenue la norme de fonctionnement. »

« Tant qu'un opérationnel (délégué du P.D.G.) s'est trouvé à la tête de la structure, le dispositif a été perçu comme très riche. Mais dès qu'elle a été remise sous la tutelle de la DRH centrale (« la formation bras de levier de la politique RH »), elle semble beaucoup moins performante ». La nouvelle Directrice de la formation a dans sa lettre de mission l'obligation de modifier de nouveau la structure probablement en « rendant » les Écoles Métier aux opérationnels. D'une façon plus générale, la DRH est de plus en plus soumise à un impératif de réduction de ses coûts de gestion. « En rendant ses équipes aux métiers, elle donne l'apparence d'une optimisation (mais limitée à sa propre structure et non étendue à l'ensemble de l'entreprise). »

Pour France-Télécom. « Depuis plusieurs années les personnels de France Telecom ressentent la pression concurrentielle ». « Un certain consensus s'est établi concernant les besoins de montée en compétences ainsi que de reconversion ». « La stratégie NEXT d'entreprise intégrée et tournée vers un nouveau business modèle s'est accompagnée d'une volonté affirmée au plus haut niveau d'augmenter l'effort de formation de 25 % en 3 ans à partir de mi 2005. »

#### Conclusion

Il s'avère qu'après la première analyse qualitative, l'entreprise Alpha est plutôt bien placé en termes de qualité de prestation rendue, et dans la moyenne en ce qui concerne les dépenses de logistique de formation. Cependant L'entreprise Alpha se situe plutôt dans le haut en % de Masse Salariale dépensée en formation (derrière la Banque de France tout de même), et est nettement mieux placé que les autres entreprises en % de collaborateurs formés chaque année (85 % en 2004, contre 30% pour la moyenne des entreprises Françaises) avec cependant un nombre d'heures totales de formation équivalentes à la RATP (même nombre de salariés) qui ne forme que 68 % de ses salariés chaque année.

Nous avons ensuite confronté cette première analyse par un travail plus complet sur les coûts de logistique. Sur une échelle de 0 à 20 – les moins chers sont à 5, le plus cher est à 18 et L'entreprise Alpha est à 11. Ce qui place L'entreprise Alpha dans la moyenne des coûts de logistique, mais loin derrière les meilleurs et pour les raisons citées plus haut.

Le coût d'une heure de formation est équivalent chez Renault Truck et Airbus, 2 fois plus élevée chez l'entreprise Alpha mais 2 fois moins élevée chez les entreprises qui ont sous-traité l'administration de la formation (Carrefour, Société Générale...)

Il apparaît que les entreprises ayant sous-traité (externalisé) la formation ont, des coûts de gestion (rapporté à un stagiaire) plus faibles que les autres entreprises. La raison essentielle est autant d'ordre organisationnelle que structurelle et repose notamment, sur un SI totalement adapté, des processus revus et standardisés et une centralisation de la gestion. Sans cependant occulter les écarts de productivités dans et entre les entreprises, L. Capelletti <sup>99</sup> a mené un travail complet sur la notion de performance et de productivité dans des entreprises et ses recherches pourraient apporter une nouvelle réflexion en ce qui concerne la gestion administrative de la formation, en lien avec les travaux de F.Dupuy.

<sup>&</sup>lt;sup>99</sup> L. Capelletti – H.Savall – V. Zardet – Maîtriser les coûts et les performances cachées – Economica - 2007

# 3. 5. – Deuxième enquête qualitative réalisée en 2006/2007

En allant voir d'autres entreprises judicieusement choisies, nous avions comme objectif de mieux comprendre les pratiques en ce qui concerne la formation professionnelle, mais également d'obtenir les éléments nous permettant d'identifier les actions mises en œuvre pour accompagner la loi de 2004, de comparer le type de solution aux difficultés que nous avions anticipées et de nous fournir les éléments de mesure de l'impact des textes législatifs sur la formation en France. <sup>100</sup> Cette section, doit servir à soutenir ou réfuter notre hypothèse de départ.

L'analyse des résultats de cette enquête

Analyse de l'enquête qualitative et l'analyse secondaire menées entre janvier et avril 2007

Nous avons élaboré un questionnaire de 24 questions principales (questionnaire informatisé permettant de traiter les réponses) afin de faciliter et de centrer ensuite les entretiens sur les questions touchant directement l'impact de loi de 2004 et 2005 sur la Fonction Formation.

Nous avons envoyé par mail ce questionnaire et une demande de rendez-vous (suivi d'un appel téléphonique de confirmation) à 96 Responsables Formations d'entreprises de toutes tailles, de droit privé et de droit public sans distinction préalable. Nous avons contacté principalement des entreprises de taille moyenne, voire grande (en nombre de salariés, entre 1500 et 180 000 salariés).

Malgré nos différentes relances par téléphone et mail, nous n'avons pas eu plus de 14 rendez-vous avec des grandes entreprises.

Tableau 51

Nom	Nombre salariés	Secteur	<u>Droit</u> <u>public/privé</u>
A:1	5000	1. 1 ( 2 . 1	·
Airbus	5000	Industriel	privé
Danone	1450	Agro-alimentaire	privé
SNCF	170000	Service	public
RATP	45000	Service	public
CA, Centre	3100	Service	privé
La mondiale	2500	Service	privé
Legrand	31000	industriel	privé
Orange	100000	service	privé
INSEE	6500	service	public
Schneider	18000	industriel	public
BNP	145000	service	privé
Veolia	300000	industriel	privé
IBM	11000	industriel	privé
Carrefour	100 000	service	privé

<sup>100</sup> JM. Peretti

\_

#### Les entreprises qui ont répondu

Dans le tableau précédent, le classement est effectué sans ordre hiérarchique, mais selon la chronologie des réponses aux demandes d'entretiens.

Deux entretiens complémentaires d'organismes de gestion de la formation nous permettent d'affiner notre analyse en recueillant des avis d'opérationnels :

- 1. OPCAREG = 65 collaborateurs, dans un OPCA
- CIMES = 35 collaborateurs, dans une entreprise de service, sous-traitance de logistique de formation (un des trois opérateurs du marché avec Merlane et IBM)

Nous avons interrogé plusieurs types d'entreprises, de droit privé et de droit public, de tailles différentes en essayant de répartir ces entretiens selon les critères habituels de classement des entreprises. En effet nous savions que les problématiques n'étaient pas identiques selon qu'une entreprise est « importante » ou du type TPE/PME (Très Petite Entreprise, moins de 10 salariés ou Petite et Moyenne Entreprise, 50 salariés et jusqu'à 250 salariés).

- 10 Entreprises de droit privé dont :
  - 4 moyennes \* de 1450 à de 15 000 salariés
  - o 3 importantes \* de 15 000 à 35000 salariés
  - 3 très importante \* de 100 000 salariés (dont une constituée encore de 80 % de fonctionnaires)
- 4 Entreprises de droit public :
  - o 1 moyenne \* de 6500 salariés
  - o 1 importante \* de 45 000 salariés
  - o 2 très importantes \* de 170 000 et 180 000 salariés

Nous avons également effectué une répartition des entretiens selon le type d'entreprise ; industrielle, de services ou autres (agro-alimentaire) afin d'identifier si les activités avaient une incidence sur la problématique de la formation dans ces entreprises.

- ➤ 8 entreprises de « services » (dont 4 de droit public)
- > 5 entreprises « industrielles »
- > 1 Agro-alimentaire

#### Politiques et stratégies de formation

#### I.1) Caractéristiques de la formation

L'élaboration de la politique de formation.

La combinaison entre stratégie et besoin des utilisateurs est la réponse la plus courante (80 % des entreprises) avec des spécificités pour les entreprises internationales; « 60 % des effectifs à l'étranger et 40 % en France ». « Il y a 2 paramètres : un paramètre France et un paramètre international » « en matière de formation il y a quand même une particularité française dans la formation VEOLIA aujourd'hui c'est 300 000 salariés dans le monde et 2/3 en Europe et 115 000 en France » « La politique de formation est conçue par projets transnationaux puis locaux... »

« Formations très éclatées suivant les 17 pôles différents... »

Avec également des entreprises organisées en « réseau »

« C'est un réseau d'entreprises (54 en 2006) couvrant le territoire métropolitain un directeur, un agent comptable, le cas échéant un ou plusieurs directeurs adjoints et sous directeurs en fonction de la taille de l'entreprise »

20 % entreprises effectuent la prise en compte selon les besoins des utilisateurs

« Nous allons chaque année voir les patrons des Business unit pour leur demander leurs orientations pour l'année suivante, leurs besoins en compétences pour les deux ans à venir... » "... à partir de la consolidation des besoins collectifs et individuels... »

Une entreprise précise que la prise en compte des besoins est effectuée avec en supplément un lien avec les projets et des entretiens d'évaluation des compétences

L'organisation actuelle des services formation.

L'organisation matricielle est le fait exclusif des entreprises de droit privé (30 % de réponses) quelle que soit la taille « *Pour BNP/Paribas, l'organisation est matricielle, avec 4 grands pôles d'activités »* 

Nous constatons, que 40 % des entreprises (dont 10 % de droit public) ne peuvent distinguer le type d'organisation dans laquelle elles évoluent. 20 %, ajoutent une autre dimension (métiers/produits et matricielle/métiers/produit + entités nationales) sans distinction de taille, mais toutes ont une dimension internationale dans un marché très concurrentiel ce qui pourrait expliquer cette organisation très « typée ». (C'est maintenant le cas de l'entreprise Alpha et Airbus par exemple) « Nous avons une organisation complexe dans un cadre évolutif et un environnement concurrentiel, notre organisation est en même temps matricielle par métier, elle est aussi par produits et une autre caractéristique est par entités nationales. Les décisions sont toujours très compliquées à mettre en place, car sur plusieurs pays »

A cette étape, nous avons identifié que l'organisation de la Fonction Formation d'une entreprise est identique à celle de la FRH à laquelle elle est rattachée. Cette organisation est étroitement liée :

- au « modèle » retenu pour et par la FRH (sans que celui-ci soit par ailleurs vraiment formalisé), « Nous avons une politique de formation très décentralisée...» « Lettre d'orientation qui part au mois de juin où en fonction des enjeux identifiés au niveau du comité de direction.»
- À la culture de l'entreprise.
- Aux changements intervenus, ils sont liés aux évènements externes, transformation d'une entreprise publique, en entreprise privée par exemple, ou au type d'activité et à la dimension locale, nationale ou internationale de l'entreprise.
- Aux croyances et postures des dirigeants des entreprises, au type de répartition du capital ; entreprise familiale, VS capital détenu par un fond de pension à dimension internationale dont l'objectif est la rentabilité maximum dans le minimum de temps. (C.F. partie analyse des modèles de la FRH de notre thèse)

#### I.2) Les instances de décision.

L'identification des volumes prévisionnels ?

Comme pour la question précédente, grande diversité des réponses :

- 6 % des entreprises procèdent en « descendant » par une approche par ligne de métiers et à partir des historiques : « Un Comité Exécutif qui rassemble les principaux Dirigeants » « La structure est organisée autour de trois pôles marchés et d'un ensemble de Directions groupe constitué des RH, du juridique, de l'informatique, de la comptabilité, l'audit et l'organisation » ceci est le fait des « petites et moyennes » entreprises plus que les 'grandes'
- ➢ 6% identifient les volumes prévisionnels à partir de la consolidation des besoins collectifs et individuels (entreprises publiques essentiellement)
- ➤ 40 % déterminent les volumes prévisionnels plutôt par les métiers/projets : "par projets transnationaux, puis nationaux" "cadrage effectué par les lignes métiers" "en fonction du cadrage général et des priorités locales " « Business unit par territoire et métiers... » "... à partir des estimations par service au moment de la construction budgétaire...". "Approche par ligne de métiers avec une approche à partir des historiques...". Ce sont plutôt les grandes et très grandes entreprises qui fonctionnent sur ce schéma.
- ➤ 30 % déterminent les volumes prévisionnels d'une façon ascendante "à partir des estimations par service au moment de la construction budgétaire, affinée...". "Le manager qui est lié autour de la question de sa performance au local et de l'adaptation de personne aux emplois qui sont les siens dans leur contexte à lui" "les business unit payent sur leur budget les formations qu'elles commandent" (IBM par exemple) "la politique de formation se conçoit par une préparation ascendante par secteur opérationnel en tenant compte de priorités triennales, validation par les RH"
- ➤ 14 % ont une dynamique transversale, les entreprises en réseau essentiellement (CA, CCMCA...)
- La taille et le type d'entreprises (celles de droit public et de droit privé) sont également répartis dans les réponses que nous avons eues.

Les expressions employées pour décrire une même activité sont très riches et hétérogènes suivant les entreprises, c'est ainsi que nous avons entendu parler, "d'orientations générales ; avec les Directeurs métiers", "d'orientations nationales par des lignes métiers" "de cadre qualitatif et quantitatif fixé par la Direction" "de besoins stratégiques ou opérationnels de chaque direction" "du comité exécutif qui donne des orientations". Nous retrouvons chez l'entreprise Alpha cette richesse d'expression pour désigner le contenu de processus souvent similaires.

# 1.3) principales finalités de la formation

La finalité est souvent décrite plus comme un moyen que comme un résultat, peu de responsables définissent les finalités de la formation qu'ils déploient.

"La finalité de la politique de formation est centrée sur le développement d'une stratégie, projets Corporate et coordination des Académies, mais aussi sur la déclinaison d'une stratégie, projets, par l'analyse des besoins, la mise en place de formation au management, l'élaboration du plan formation métiers, l'ingénierie de formation la réponse aux nouveaux besoins, la réponse aux réglementations locales, l'implémentation et la gestion du DIF"

"Nous avons une offre institutionnelle sur catalogue" "Le manager collecte les besoins de formations dans le cadre qualitatif et quantitatif fixé par la direction et en fonction des besoins individuels...""... recueil des besoins pour la construction ou la gestion des modules de formation, inscription et organisation logistique ainsi que les

reporting légaux et d'activité, CFE administration des budgets et relation avec l'OPCA..."

- "À partir des orientations stratégiques, les besoins sont recueillis auprès des responsables jusqu'aux responsables de département"
- "... en concertation avec la Direction de l'Emploi et les différentes Directions Métier... '

"Nous avons une offre institutionnelle (sur catalogue) comprenant notamment des cycles de formation gestion administrative des stages de formation organisés au niveau national réponses aux demandes individuelles des entreprises (actions sur mesure)"

#### I.4) Volume financier investi

Tableau 52 Dans ce tableau, nous faisons apparaître les différents critères de comparaisons entre les entreprises; heures planifiées V.S. heures réalisées et par effectif, absence, nombre de stagiaires et nombre de formés.

	Havea	havraa	Heures réalisées		
	Heures planifiées	heures réalisées	par effectif	stagiaires	formés
Legrand	85000	98000	3,16	6500	3000
Airbus	112300	105000	21,00	5200	4600
Sncf	7800000	7000000	41,18	331000	126000
RATP		2000000	44,44	105000	38000
Danone	42000	38000	26,21		1200
ca centre		100000	32,26	3000	3000
la mondiale	60000	58000	23,20		1100
orange	2350000	2600000	26,00	130000	80000
Schneider		400000	22,22		10000
la poste	156000	140000	0,78		
BNP		1477000		36436	
Carrefour		929 000	7h	132000	
L'entreprise Alpha	1776391	1499167	34,07	139000	

Nous constatons dans ce tableau, que deux entreprises publiques ont le plus fort taux de réalisation par effectif inscrit (SNCF.RATP). Les niveaux de réalisation sont dus aux dispositifs très particuliers concernant la formation des conducteurs – une entreprise publique (la poste) a le ratio le plus faible (nous n'avons pas d'explication rationnelle).

Dans les entreprises privées, une relative stabilité semble être de mise puisque 5 entreprises sont entre 21 et 26 heures par effectif inscrit et 34,07 h pour les collaborateurs de l'entreprise Alpha.

En revanche, nous avons constaté de très importants écarts dans les effectifs formés; 2 entreprises privées sont à plus de 90 % de formés (97 et 92), un peloton de 4 entreprises; une publique et 4 privées dont l'entreprise Alpha se trouve à 80/85 % de formés, et 2 entreprises privées à moins de 60 % (55 et 44)

NB. Les entreprises organisées par métiers ont mieux répondu (meilleure connaissance des éléments chiffrés) sur les heures réalisées, que celles organisées en matriciel

Tableau 53. Dans ce tableau, nous avons fait apparaître les dépenses en euros et en % de la masse salariale, ainsi que l'évolution des dépenses sur la période 2006/2007.

	dépenses ME	en % MS	prévision en MS en %	Evolution 2006 2007
Legrand	10	4,50		?
Airbus	10,7	3,69	3,99	0,30
SNCF		6,00	7,20	1,20
Rapt	103	7,24	6,92	-0,32
Insee				0,00
Danone		5,00	5,00	0,00
ca centre		6,50	6,00	-0,50
Orange		5,00	5,50	0,50
Schneider		3,90	4,00	0,10
la poste		3,00	3,00	0,00
BNP	73,57	3,87	4 ,00	0,17
VEOLIA		2,4%		
IBM		4,9		
L'entreprise Alpha	110	6,50	6,00	-0.5

Nous constatons dans ce tableau, qu'avec une moyenne de 4.99 %, ces entreprises sont au-dessus de la moyenne des dépenses de formation en France (3 %). Une entreprise publique est en tête des dépenses exprimées en % de la MS, avec 7.24 % pour RATP et devant une entreprise privée (CA) à noter que l'entreprise Alpha est toujours située dans ce peloton de tête (6.5 %). Et 6.00 % pour SNCF. 4

entreprises (une publique : la poste et 3 privées) se situent dans une fourchette étroite (3 % à 3.90 % de la MS).

Nous avons noté que Véolia entreprise importante organisée 'en réseau' dépense seulement 2,4 % de la Ms, ce qui s'explique par le fait que l'essentiel de la formation est conçu en interne sur son campus et que l'autre partie est directement prise en charge par les entités locales sur leurs budgets et donc non comptabilisé dans le % de MS global de l'entreprise.

Nous constatons à travers notre enquête, que, la tendance est à la stabilité pour 30 % des entreprises, à la baisse des dépenses en prévisions pour 30 % des entreprises et à la hausse pour 40 %. À noter la hausse de 1.2 % pour SNCF qui n'a à priori aucun lien direct avec la réforme de la formation, mais avec une volonté de formation du personnel commercial.

En comparaison, pour Démos par exemple, 53 % des entreprises n'ont subi aucun effet sur leur budget, mais 21 % ont constaté une augmentation de leurs dépenses de formation, et, 23 % des adhérents du GARF constatent une augmentation des dépenses.

#### I.5) Politique et structure d'achats

Comment s'effectue le passage de commande aux fournisseurs externes ?

- ➤ La direction des achats négocie la plupart du temps les tarifs avec les prestataires externes. Dans certains cas elle effectue le passage des commandes aux fournisseurs, c'est le cas, pour 40 % des entreprises, dont 80 % de publiques et une ex publique.
- Les commandes sont passées directement par le service formation pour 60 % des entreprises, dont 80 % de droit privé et 20 % de droit public

"... directement par le service formation... ""Par l'équipe de la Direction de la Formation pour la majorité sauf en cas d'appel à la prestation externe." "... à partir de notre panel fournisseur et en relation avec l'acheteur leader... entre responsable d'ingénierie de formation et acheteur leader..." "... la négociation des tarifs avec les fournisseurs est effectuée par le service achats..."

Plusieurs entreprises en réseau fonctionnent par délégation : "On a une politique d'achat et de référencement, on indique à ceux qui travaillent en local les politiques d'achat et ils doivent théoriquement intervenir dans ce cadre qui a déjà été prédéterminé"

"C'est pris sur les budgets locaux, et je ne contrôle pas tout à fait et ma direction ne veut pas contrôler, autour du principe de la liberté. Les vrais patrons locaux et, ce sont eux qui sont responsables du truc."

"Les commandes sont effectuées directement par le service. La conception des formations est, réalisée par les Services Formation locaux, Corporate, ou par les Académies, dont les chefs de projets avec en support le service de formation qui est organisé pour la conception de cahiers des charges",

'La recherche d'organismes externes et la conception des actions internes sont effectuées par les animateurs internes...' 'Par les collaborateurs du département formation en relations, le cas échéant avec les formateurs et par appel d'offres, sous la responsabilité du responsable de département'

Quelques entreprises (Veolia, IBM...) n'achètent presque pas de formation en externe : 'Essentiellement interne, notre centre de formation est un fournisseur interne pour l'ensemble des collaborateurs IBM'

Une tendance nouvelle semble apparaître, il s'agit de la sous-traitance des achats de formation (Carrefour): '... un service achat pour les achats externes... mais beaucoup de formations internes... et sous-traitance de la gestion administrative auprès de CIMES...'

Nous pensons, que la législation des entreprises publiques, doit les inciter à passer par une structure spécifique, alors qu'il s'agit pour les entreprises privées de rationaliser l'acte d'achat (pour les entreprises très importantes qui possèdent une direction des achats) il faut bien dissocier la recherche et la négociation avec les fournisseurs qui est souvent de la responsabilité de la direction des achats du passage de commandes, simple acte administratif qui est souvent de la responsabilité du service formation.

2 entreprises ont déjà fait le choix de faire sous-traiter leur administration de la formation (dont les passages de commandes vers les fournisseurs) Carrefour et Société Générale. D'autres mènent des réflexions dans ces domaines (Airbus, Orange...)

# II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation)

Par les collaborateurs du département formation pour les entreprises moyennes : "Par le service formation… la conception des actions est réalisée par les collaborateurs du service… la recherche d'organisme par la Responsable de formation… ainsi que la négociation des tarifs…"

"Au niveau régional, local, etc. ; il y a des achats de formation que l'on ne contrôle absolument pas..."

"L'offre de formation est diffusée par les Services formation, les Académies, associant le service achats, (souvent sous recommandation services formation)"

#### II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne/externe)

La taille de l'entreprise et ses spécificités techniques sont les deux raisons principales de concevoir ou pas les formations en interne : "la recherche d'organismes externes est effectué par le CSP en liaison avec le service achats de services" "Toutes les formations métiers aujourd'hui sont délocalisées, les formations métiers sont au plus proches des métiers et des pôles d'activité"

"Toutes les directions régionales, une politique de formation qui se fait également au niveau de chacune des divisions, chacune des spécialités : eau, transport, énergie, etc. puis en face... une direction corporate"

"Essentiellement interne, notre centre de formation est un fournisseur interne pour l'ensemble des collaborateurs IBM"

La conception d'actions de formations (et l'animation de ces formations) nécessite d'avoir des collaborateurs en interne souvent nombreux.

Tableau 54. Dans ce tableau, nous faisons apparaître les effectifs des services formation au regard du nombre de salariés dans l'entreprise et en tirons un ratio (x collaborateurs du service formation pour 1000 salariés).

	Effectif service formation	Nbre de collaborateurs de l'entreprise	ratio pour 1000
Legrand	21	31000	0,68
Airbus	147	59000	2.5
SNCF	1500	170000	8,82
RATP	118	45000	2,62
Insee	40	6500	6,15
Danone	4	1450	2,76
CA centre	10	3100	3,23
La Mondiale	29	2500	11,60
Orange	250	100000	2,50
Schneider	35	18000	1,94
La poste	465	180000	2,58
Veolia	NC	300 000	
IBM	NC	17 000	
Carrefour	NC		
L'entreprise Alpha	300	45000	6,67

Dans ce tableau, nous avons voulu faire ressortir, que les entreprises privées et publiques se partagent les niveaux de ratio élevés (8,82 pour SNCF, 11,6 pour la mondiale, 6,67 pour l'entreprise Alpha...). Nous pensons qu'il n'y a ni bon ni mauvais ratio, celui-ci dépend du type d'activité et des choix d'entreprises en matière d'organisation. Par exemple, 8,82/1000 de SNCF peuvent paraître élevés, mais il faut intégrer le fait que le nombre de sites, leurs implantations géographiques et l'activité tout à fait particulière de cette entreprise nécessitent beaucoup de monde sur le terrain. En revanche, nous n'avons pas trouvé d'explication rationnelle pour expliquer la différence entre Schneider (1,94) et Legrand (0,68), dont les activités sont pourtant similaires.

Ce chiffrage est traditionnellement difficile à réaliser, nous avions déjà recueilli avec difficulté des éléments chiffrés chez la plupart des entreprises observées. En effet, que compter ? Les ETP ou les effectifs inscrits dans la Fonction Formation ? Les concepteurs de formation, les formateurs internes ou simplement les administratifs ? Nous pensons que ce chiffrage et ces écarts n'ont pas d'autre valeur que celle que chacun établira à partir de ses effectifs revus et corrigés selon des critères objectifs. Certaines entreprises font le décompte en ETP à partir des chiffres du contrôle de gestion et d'autres détaillants activité par activité.

# II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)

L'intervention est souvent ponctuelle et annuelle, nous avons constaté que pour la plupart des entreprises, quelle que soit la taille, la formation est évoquée au moment de l'entretien annuel: "lors de l'entretien annuel, la demande de formation est formulée par le collaborateur à partir d'un catalogue d'offre existante" "le manager collecte les besoins de formations dans le cadre qualitatif et quantitatif fixé par la direction et en fonction des besoins individuels..." "Après le recueil des besoins, une évaluation en terme de jours/hommes est effectuée ainsi qu'une prévision budgétaire..." "Les managers construisent leur plan de formation en tenant compte des orientations du groupe, mais surtout en tenant compte de leur propre enjeu par rapport au business"

"Chez nous c'est une fédération de PME, le patron de BUSSNES UNIT il t'achètera la formation s'il voit que çà produit chez lui quelque chose, vis-à-vis de son maire, client,"

Dans les grandes entreprises, le Responsable Formation est le contact privilégié des managers : "Par le responsable d'ingénierie de formation, responsable du domaine de formation via une base intranet…"

Lors des entretiens, nous avons constaté qu'un sujet rassemble les entreprises, il concerne l'évolution de l'utilisation du DIF: il est trop tôt pour identifier et apprécier l'attitude des salariés par rapport au DIF. En revanche, le DIF semble pouvoir représenter une opportunité pour certains d'entre eux (selon Cegos et Démos). Plusieurs entreprises relèvent l'ambiguïté que présente ce droit, il est vu comme un outil d'accompagnement de l'évolution professionnelle, mais dans le même temps, ces entreprises qui ont accompagné leurs salariés, souvent en dépassant l'obligation légale de financement, constatent que le HTT est bloquant par rapport aux projets de formation de leurs salariés. Ce paradoxe cache autre chose, nous avons lu dans les différentes enquêtes (Cegos...) que les salariés étaient prêts, selon elles, à se former en hors temps de travail et, les entreprises font le constat que la réalité est toute différente. Les salariés ne veulent pas se former hors du temps de travail et les positions des syndicats sont fermes sur ce sujet. Il est possible que les résultats dans les enquêtes soient pervertis par le type de question, où que l'analyse effectuée tienne compte d'autres critères.

# II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres)

Par workflow pour 40 % des entreprises, la moitié de droit privé : "aujourd'hui c'est le workflow, c'est un des impacts de la mise en œuvre de la loi de 2004, le workflow nous a semblé incontournable avec les possibles demandes DIF. 'Nous avons mis en place l'inscription en formation à partir d'un workflow, cette inscription est réalisée par le collaborateur et le manager. Mais nous avons également offert la possibilité d'inscription sur liste par le manager' 'À partir d'un workflow par le manager ou le service formation...' 'À partir d'un workflow...Par le collaborateur et le manager...' 'workflow par rapport à notre catalogue d'offre de formation' 'Les inscriptions sont effectuées à partir d'un workflow'

Au cas par cas pour 25 % des entreprises (dont 10 % de droit privé) Par une instance pour 5 %

Par liste saisie, sous logiciel ou tableur pour 30 % d'entreprises, dont la moitié de droit privé *'La remontée des besoins se fait de manière très différente, suivant les cas de spécialités' 'par liste... à partir de l'offre de formation...'* 

Nous pouvons dire après analyse, que, les entreprises de droit privé (quelle que soit la taille) utilisent plus le workflow pour gérer les inscriptions individuelles que les entreprises publiques.

Les entreprises organisées par 'métiers' utilisent également davantage le workflow (26 % contre 16 %) que celles en 'matriciel'

La taille de l'entreprise n'a pas de lien direct avec le système utilisé pour les inscriptions.

Nous avons constaté que les inscriptions sont plus souvent effectuées par le collaborateur et le manager dans les entreprises organisées en matriciel, que dans les autres types d'organisation. (18 % contre 9 % pour les organisations par métier) ce qui semble assez logique puisque c'est le principe même du workflow. La question à laquelle nous n'avons pas de réponse est celle-ci, le workflow est-il la conséquence ou la cause de cette liaison manager/collaborateur dans le recueil des besoins

#### III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi

Toutes les entreprises interrogées ont informé leurs collaborateurs des modalités de la nouvelle loi, avec cependant des niveaux d'implication différents : 'une information vers les salariés a été réalisée, afin de les informer des modalités de mises en œuvre de ces textes' 'Information effectuée vers l'ensemble des salariés par rapport à la stratégie de l'entreprise...' 'Information très complète effectuée auprès de l'ensemble des collaborateurs, avec une offre de formation spécifique pour le DIF...'

'Nous avons mis en place une information vers les salariés, afin de les informer des modalités de mises en œuvre de ces textes'

Certaines entreprises n'ont pas changé par rapport aux anciennes pratiques : '... le DIF a été principalement intégré aux anciennes pratiques de décision des actions de formation à engager pour les cadres et une partie des TAM...'

D'autres (comme BNP, Airbus) ont réellement mis en place une structure d'accompagnement : 'Dès que l'accord inter professionnel a été conclu, fin 2003, j'ai nommé un chef de projet au niveau du groupe...' 'Pour faire suite à la nouvelle loi, nous avons mis en place en France un accord d'entreprise EADS en mai 2006 pour utilisation du DIF dans les domaines Compétences interpersonnelles, langues, micro informatique, sensibilisation aéronautique...'

D'autres avaient déjà mis en œuvre des moyens de développement des compétences de leurs collaborateurs sur le moyen et long terme (Veolia, orange...: 'Il s'est carrément télescopé avec une autre décision du Directeur Général, du Président, que l'on a appelé, que l'on appelle 'le développement de compétences' 'Lien entre compétences et formation plus fort, c'est un véritable pas en avant qui donne de la crédibilité à notre action engagée depuis déjà quelques années...'

#### III.2) principaux effets organisationnels de la mise en œuvre

Le premier effet touche la nécessité de revoir l'offre de formation, les entreprises (sauf les TPE et les très grandes qui ont déjà une offre importante et variée) ont été obligées de mettre de nouvelles formations à leur catalogue : 'le DIF amène à étoffer progressivement une offre de formation développant des compétences sur le moyen terme...' 'Il faut savoir que de 2001 à 2004, notre accord ARTT prévoyait déjà que chaque salarié puisse investir jusqu'à 3 JRTT dans des actions de formation parmi une offre construite par l'entreprise' 'Mise en place d'un catalogue DIF et d'un espace intranet pour automatiser les demandes...' 'Nous on a commencé en fait début 2006. Tout le monde est parti avec 40h. Je crois c'est de l'ordre de 10/12 % de demande de DIF...'

Nous verrons plus loin l'impact purement organisationnel, mais les principaux effets touchent le traitement des demandes de formation : 'Principalement au moment de l'élaboration du plan de formation avec la prise en compte des demandes de DIF...'

'Principalement, le traitement des demandes de DIF qui entraîne un surcroît de charges (environ 2/3 ETP)... et la mise en place de période de professionnalisation...' 'L'impact de la professionnalisation et du DIF (montée en charge progressive), la construction de parcours de formation, la prise en compte du thème du développement des compétences sont peu prégnants pour le moment'

Les entreprises qui ne possédaient pas de système d'information performant ont été obligées de revoir leur S.I : 'La mise en place de compteur DIF a nécessité de revoir notre SI pour l'adapter à ce changement...' '... le compteur DIF a été impacté automatiquement suite à l'accord d'entreprise que nous avons signé avec les organisations syndicales'

Peu d'évolution immédiate des organisations compte tenu de la progressivité des demandes : 'pour l'instant, pas d'évolution de notre organisation, mais on sent bien que nous aurons plus d'actions de conseil à réaliser et plus d'administratif (DIF, Développement des compétences)...' '... impact du DIF encore limité du fait de 80 % de fonctionnaires.... pas avant 2008'

Où que la gestion administrative soit prise en charge par un OPCA ou sous-traitée : '... pas eu d'effet pour le moment, car le back-office (gestion administrative de la formation) = 15 p... en partie sous-traités chez CIMES (équivalent de 5 ETP sous-traitée) « Je m'aperçois que nous sommes pour certaines entreprises à 25 % et pour d'autres à 1 à 2 % de demandes de DIF acceptées et en moyenne 9 % de demandes effectuées dont 90 % acceptées»

Le président de l'OPCAREG, s'est aussi exprimé sur ce sujet, il pense qu'il n'y a pas de grosses craintes sur le fonctionnement des entreprises. « Je pense que l'on n'aura pas d'un seul coup quelque chose qui va partir comme çà brutalement ». Pour lui, le vrai sujet aujourd'hui, le DIF n'est pas suffisamment utilisé et qu'il faut convaincre les entrepreneurs et les salariés. « Mon créneau dans le domaine de l'OPCAREG, c'est dire ; on est vraiment dans le domaine de la formation, on a un intérêt commun entre entreprise et salariés. Le salarié parce que c'est une façon d'entretenir son employabilité reconnue par les experts de la langue française et puis pour l'entreprise il faut qu'elle comprenne que sa performance elle est aussi avec des salariés bien formés. On reste encore beaucoup trop sur la formation comme un outil de reconnaissance où on fait çà quand on n'a pas autre chose à faire.»

Nous avons, procédé au recueil de ses réflexions, sur ce qui pourrait être, le futur de cette nouvelle loi :

'Moi, je pense que le transfert des budgets de formation aux régions (par exemple) au niveau de l'état, va dans ce sens, je pense que la réforme de la formation qui va se faire chez nous, et qui doit se faire chez nous au niveau sociétal c'est la déconcentration et non pas la décentralisation, la déconcentration et la décentralisation des politiques de formation.'

- III.3) principales modalités du DIF (pendant/ hors temps de travail PTT/HTT)Les modalités d'organisation du DIF sont mises en œuvre d'une manière très différente selon la taille des entreprises.
- a) 30 % des entreprises interrogées ont mis en place ces formations HTT, il s'agit surtout des PME 'Nous avons mis en œuvre les formations dans le cadre de la loi.

Les demandes DIF sont prise en compte hors du temps de travail'. Ce chiffre est confirmé par l'enquête Démos avec un tiers des entreprises qui s'en tiennent à la loi (HTT) et par Cegos, avec 37 % du DIF consommé en HTT, alors que pour le GARF ce sont 44 % qui sont consommés en HTT.

b) Alors que les grandes et très grandes entreprises l'ont mis en œuvre en PTT (60 % des entreprises interrogées lors de notre enquête qualitative confirmée par l'enquête Cegos (70 % du DIF est consommé en PTT), mais nuancée par celle du GARF avec 48 % en PTT.

'En fait, ils apportent leur DIF dans l'opération avec leurs 20 heures, et vous en compensation vous abonder, vous mettez en œuvre le truc. Pendant le temps de travail tout çà...' '... essentiellement PTT' 'Pendant le temps de travail' 'Nous avons mis en œuvre les formations dans le cadre de la loi, les demandes DIF sont prise en compte hors du temps de travail' (PME) 'Les formations en HTT sont rarissimes... donc, nous avons consommé plus de 60 % des heures DIF... d'autre part nous laissons filer les compteurs DIF en négatif...'c) Certaines (10 %) ont établi un mixage HTT et PTT : 'PTT et HTT selon l'offre DIF en cours...' Alors que pour Démos, 40 % des entreprises ont mélangé HTT/PTT.

# IV. Les principaux impacts de la réforme de la formation

Pour 66 % des entreprises interrogées lors de l'enquête qualitative, il y a un impact, qu'il soit limité (33 %) ou avéré (33 %), alors que seulement 41 % déclarent un impact pour le GARF et que 91 % des DRH interrogés par la Cégos le constatent également. Au-delà des écarts de chiffres, la tendance est claire, la réforme de la formation a produit un impact sur la Fonction Formation.

- 33 % des entreprises (privées et publiques) constatent un impact avéré de la loi de 2004 sur leur organisation.
- 33 % des entreprises (toutes privées) constatent un impact limité de la loi de 2004 sur leur organisation.
- 34 % des entreprises (moitié privée) ne constatent pas d'impact particulier

Il est à noter que selon l'enquête menée par Démos, 53 % des entreprises interrogées ne ressentent pas d'impact sur les budgets, (cela veut dire que 47 % ressentent un impact), nous n'avons pas d'explication rationnelle sur la cause de cet écart.

Et que 20 % enregistrent une hausse de leurs budgets de fonctionnement.

#### Pour celles déclarant un impact :

Pour trois, un accord d'entreprise a été signé, la rationalisation des organismes de formation engagée et l'optimisation des budgets lancées. 'Nous, le DIF on a signé un accord de méthode avec les partenaires sociaux après la loi, autour de l'idée d'essayons de transformer un droit formel DIF, en un contrat 'gagnant/gagnant'

Nous constatons, dans 30 % d'entreprises, que la mise en place du DIF, celle des périodes de professionnalisation, et la création du Process DIF, a nécessité une modification du SIRH et a généré une activité supplémentaire.

Pour 10 %, le développement d'un SIRH pour s'adapter aux nouvelles spécifications techniques a été nécessaire :

Nous avons également constaté, un accroissement des demandes individuelles de formation dans 20 % d'entreprises.

L'encadrement du DIF est une nécessité pour quatre entreprises afin de ne pas s'engager dans une inflation de demandes. 'Là où il y a un véritable impact qui est immédiatement tangible, c'est sur le côté administration. On a dû beaucoup travailler sur les outils, et sur la mise à niveau des responsables de formation'

Pour deux, le traitement des demandes DIF a produit un surcroît de charges (+ 2/3 ETP) pour une autre, '1 jour DIF pour tous les collaborateurs a été inscrit dans les budgets' avec une augmentation des budgets formations décentralisés.

La création de catalogue DIF pour quatre entreprises et l'écriture de processus DIF ont nécessité un travail administratif plus important. 'Nous avons du faire face à un accroissement de la charge administrative pour constitution et suivi des dossiers, en lien avec les Process à établir avec les services paye' 'Beaucoup de réunions, de procédures à mettre en place, et de façon évidente, un coût administratif qui apparaît.'

L'enquête Démos confirme cet impact, puisque 45 % des entreprises interrogées par cet organisme déclarent avoir fait prendre en charge l'ensemble des demandes de financement par leur OPCA, et que 43 % envisagent des difficultés de financement dans le futur.

#### Pour celles déclarant un impact limité :

Elles déclarent avoir constaté une augmentation d'actions de conseils en direction des salariés et des managers.

Les entreprises déclarent avoir constaté, un accroissement de la gestion administrative des demandes de formation et du DIF. 'Nous avons mis en œuvre un support de sous traitance pour le court terme qui devrait être remplacé par la création d'un service partagé pour l'administration de la formation au niveau d'Airbus en France voire EADS'

Elles constatent également la nécessité d'étoffer une offre sur le développement des compétences à moyen terme. '... peu de répercussions à date, mais en aura de plus conséquente à l'avenir avec la construction d'une offre plus conséquente, notamment à destination des opérateurs...'Le postulat, c'est que normalement les exigences de la loi doivent être contrainte à l'intérieur de logique habituelle de financement de la formation.\*... peu de conséquences, car très bonne prise en charge de l'OPCAIM...'

### Pour celles ne déclarant aucun impact :

Elles n'enregistrent pour le moment que très peu de demandes de formations dans le cadre du DIF et donc constatent que les impacts sont limités pour l'instant. '...accord d'entreprise (voir ci-dessus) 3 demandes DIF par mail en 2 ans' 'L'impact a été négatif pour moi. Pourquoi ? On avait déjà énormément de formation chez nous...' '... impact professionnalisation et DIF (montée en charge progressive), construction de parcours de formation, prise en compte du thème du développement des compétences'

La taille de l'entreprise semble jouer un rôle dans l'identification éventuelle des impacts, les grandes entreprises sont en effet moins sensibles que les petites car souvent déjà structurées pour assurer des volumes importants de formation. '... chaque collaborateur sait qu'il a 20 H de formation à sa discrétion... qu'il peut

négocier avec son manager. Cela dit comme nous avions déjà en moyenne 5 ou 6 jours de formation par collaborateur, il n'en ressent pas l'utilité de ce nouveau dispositif.... »

# IV.2) Modifications de l'organisation

Des projets de changement d'organisation sont déjà lancés pour '40 % des entreprises interrogées (de très grandes entreprises, Orange, Airbus...) Le lien direct avec la réforme de la formation n'est pas totalement établi par les Responsables Formation qui y voient plutôt une conséquence des décisions d'optimisation des coûts:'... nous démarrons une étude interne sur notre organisation des équipes formation, donc cette piste sera explorée...' '... oui... réflexion engagée sur une nouvelle organisation de la formation...' 'Nous avons un projet d'externalisation ou plutôt de création d'un centre de services pour l'administration de la formation en France...'

Pour 10 % des entreprises, essentiellement des PME, nous avons constaté, qu'elles n'avaient pas de projet en cours de réorganisation (elles ont très peu d'effectifs en interne pour s'occuper de la formation et utilisent des OPCA pour la gestion) 'nous n'avons pas prévu de modification de nos organisations'

Pour deux très grandes entreprises, pas de changement prévu, car l'organisation était déjà optimisée pour faire face aux nécessités engendrées par la réforme : 'nous n'avons pas prévu de modification de nos organisations' 'nous avions déjà tout ce qu'il fallait en interne. Le DIF n'a pas été fait pour des sociétés telles qu'IBM...' 'pas de modification de notre organisation... déjà organisée pour faire face aux demandes très peu nombreuses d'ailleurs'

Pour 40 % des entreprises, un changement d'organisation mineur est nécessaire pour adapter l'offre de formation aux exigences de la loi que cela soit sur la création de nouveaux processus, l'information des collaborateurs, ou la standardisation de l'offre '... standardisation du catalogue développement individuel, délégation de la réalisation des formations... Centres de ressources...' 'Lien direct avec le catalogue formations...' 'Lien entre écarts des compétences appréciées et requises et plan individuel de formation et donc proposition 'automatique' de cursus adapté..." Cela m'a obligé à mettre en place un processus pour informer les collaborateurs du DIF, leur expliquer comment cela marchait. Aujourd'hui, je dois avoir 5 % de collaborateurs qui utilisent leur DIF au grand dam des partenaires sociaux.

#### IV.3) Modifications des coûts

Pour la plupart des entreprises interrogées l'impact budgétaire est nul ou faible (60 % des répondants) quel que soit le statut, essentiellement parce que ces entreprises ont intégré le DIF dans le plan de formation : '... Arbitrage entre DIF et Plan de formation pour rester dans une enveloppe constante...' 'Le principe du jeu c'est plutôt toujours d'essayer de contenir au mieux les coûts' 'C'est vraiment çà le projet, et donc du coup budgétairement parlant je veux dire l'opération va s'auto financée par les canaux habituels des budgets de formation' '... pas un sou de plus...' Même si de leur aveu aucune évaluation réelle n'a été faite : 'nous avons constaté un

impact très limité au niveau budgétaire, mais nous devons dire que l'évaluation globale n'est pas effectuée à ce jour'

Cependant pour une partie de ces répondants (30 %), l'impact est limité voire nul, du fait de la possibilité de récupérer des fonds auprès des OPCA : '... un accroissement budgétaire limité, voire nul du fait : de l'existence d'un système proche pré existant... et de la possibilité de récupérer des fonds sur la professionnalisation'

'Tout ce qui est période de professionnalisation, DIF, je récupère ce que je peux' 'Ce n'est pas ça qui m'a fait changer mon volume de formation...'

'Je l'utilise pour diminuer mes budgets formations en récupérant de l'argent auprès des OPCA,...'

Cependant, elles s'interrogent sur le futur : 'Reste une inconnue à terme sur les DIF non utilisé par certains salariés et qui s'accumule au compteur'

Pour 30 % des entreprises interrogées, une faible augmentation des coûts est prévue sur l'année 2007 en lien avec la nouvelle loi : '... Faible... passage de 3,9 % à 4 % en 2007...\*...5,5 % prévus en 2007, en légère augmentation depuis 2006 (+ 0,5 %)... 'Difficile de faire le lien pour autant avec le DIF compte tenu du peu de demandes que nous avons eues' 'Probablement une augmentation des coûts indirects de formations par une gestion plus lourde des aspects techniques et organisationnels'

## IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation)

Pour l'ensemble des entreprises interrogées, la réforme de la formation n'a rien changé aux relations avec les prestataires de formation externes : 'On a une délégation de la Direction des Achats depuis le départ. On rencontre, on réalise nous même les référencements et on a un comité Achats à notre niveau sous notre direction avec un système d'appel offres.'

#### Développement d'un SIRH.

50 % des entreprises interrogées pensent que leur SIRH est sujet à réflexion, certaines ont déjà lancé des appels d'offres pour revoir leur S.I. Pour ces dernières, l'impact se mesure essentiellement, 'par la création ou le développement d'un SIRH pour s'adapter aux contraintes techniques' de la loi de 2004. '... l'évolution du logiciel de gestion de la formation... Mise en place d'un processus formation pour le groupe France qui nous permet d'avoir un plan optimisé et de massifier auprès des prestataires...' 'Projet de modification des processus de formation paye en lien avec l'informatique pour établir le processus de gestion des DIF'

Selon 20 % des entreprises, la réflexion engagée sur l'évolution du SI est en cours. 'Incidence sur l'administratif au niveau des SI...'

20 % n'ont pas répondu

10 % des entreprises n'ont pas de projet d'évolution de son SI pour le moment.

#### Recherche de productivité.

Un tiers des entreprises n'ont pas répondu, car la recherche est constante et n'est pas le fait de la réforme de la formation.

Cependant, 60 % des entreprises interrogées ont mené une recherche de productivité qui a un lien avec la nouvelle loi :

- 'La recherche de productivité passe par la mise en place d'un Process formation afin de mieux répondre aux nouvelles demandes'
- également en 'optimisant le plan de formation'.
- Pour une entreprise ; 'l'augmentation de 12 % du nombre de stagiaires et des heures correspondantes s'est effectuée à iso budget' et notamment par la passation de marchés avec plusieurs prestataires externes, la réduction nombre de fournisseurs et la baisse des prix.
- Pour une autre entreprise, 'par l'information sur des solutions e-learning'
- Pour 3 autres, par le développement d'un *'workflow'* et l'automatisation de certaines tâches administratives
- Pour 3 autres, enfin, la recherche de productivité s'est effectué sur 2 dimensions 'une meilleure qualification du besoin, et une meilleure évaluation de l'application de la formation'

50 % des entreprises interrogées ont mené une réflexion sur l'évolution des métiers et de l'organisation de la formation

3 sont des entreprises de droit public et 8 de droit privés

Parmi les entreprises qui ont mené une réflexion sur l'évolution des métiers de la formation :

- Une a centré celle-ci sur l'externalisation, à travers la création d'un centre de services pour l'administration de la formation
- 3 autres cherchent à intégrer le temps de formation dans le temps de travail au quotidien
- Deux autres, mènent une étude interne sur l'organisation des équipes formations,
- Une autre enfin, a lancé la création d'un centre pour l'administration France
- Une réorganisation interne est engagée pour deux entreprises

## Analyse globale

À la suite des différentes enquêtes, analyse secondaires et éléments recueillis, nous pensons qu'à l'évidence les lois de 2004 et 2005 (celle concernant la formation professionnelle et celle concernant la GPEC) sont globalement lancées dans la grande majorité des entreprises, mais d'une manière hétérogène. La cadence et l'importance du déploiement sont très différentes d'une entreprise à une autre. Cette réforme fonctionne modérément dans les très grandes entreprises qui l'ont mis en œuvre en absorbant ses lourdeurs et ses complexités et en adaptant les textes aux réalités, elles ont une organisation qui leur permet d'absorber ce surplus d'activité. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et surtout les Très Petites Entreprises (TPE), à de rares exceptions, en sont encore au stade de l'information. De l'avis général des Responsables de Formations, cette réforme est vécue comme lourde et génératrice de complications dans sa mise en œuvre. « Cela nous obligera à repenser sans doute nos organisations, nos Process pour essayer de trouver un gain de productivité »' il faut noter cependant que la complexité des textes est simplifiée dans les grandes entreprises qui ont souvent intégré le DIF dans le Plan et en PTT et se sont engagées sur les entretiens annuels pour l'ensemble des salariés. Les grandes entreprises se sont arrangées pour qu'il n'y ait pas trop de changement dans leurs méthodes « Je n'ai pas le sentiment que çà a changé fondamentalement cette relation, mais cà donne une ouverture complémentaire ». Ce qui constitue un grand pas en avant, mais pas encore le succès espéré par le législateur, alors que les PME et TPE ont pour la plupart subi la complexité de la loi en partie compensée par un transfert de l'administration vers les OPCA.

#### 1. Une faible consommation du DIF

Les études, réalisées après deux années de réforme, montrent un très faible taux de consommation du DIF. Celui-ci était estimé de 1.5 à 3 % en 2005 soit quand même 500 000 personnes, et 9 % en 2006 avec une prévision de 13 % à 15 % pour 2007. Malgré l'énergie, et le temps passé par les responsables de formation à organiser et mettre en œuvre les dispositifs associés, les organisations et les S.I, nous constatons que l'essor du DIF ne s'est pas fait comme le prévoyaient les législateurs. L'OPCAREG, fait le constat suivant « Le DIF n'a pas eu encore aujourd'hui suffisamment d'effet » On voit se développer assez fortement la partie plan de professionnalisation qui a eu du mal à décoller, qui a remplacé les plans de qualification, par contre « le DIF n'a pas encore véritablement décollé ». Une des questions qui est posée par les partenaires sociaux, les représentants des salariés, c'est surtout comment inciter le salarié à utiliser son DIF, qui reste encore aujourd'hui un sujet qui n'est pas encore du tout banalisé dans les entreprises.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette faible utilisation du DIF:

Selon la Cegos, « visiblement, les salariés attendent de capitaliser suffisamment d'heures pour s'engager dans une formation plus longue». Selon l'enquête Cegos « 89 % des entreprises ont diffusé une communication sur le DIF et 89 % ont informé sur les droits acquis, 64 % ont formé les managers à l'entretien professionnel » en complément de la communication un catalogue d'offre spécifique a été mis en place par 22 % des entreprises. Confirmés par le bilan de la formation professionnelle de 2005, « 90 % des entreprises de plus de 50 salariés ont diffusé une information sur le DIF auprès des salariés ». Cependant pour nuancer les chiffres cités plus haut, il faut

noter que 90 % des 200 entreprises adhérentes du GARF (Groupement des acteurs et responsables de formation) ayant participé au premier "baromètre DIF" (droit individuel à la formation), mis en place par le GARF et la FFP (Fédération de la formation professionnelle), ont reçu des demandes de DIF de leurs salariés. Ce qui semblerait contredire les enquêtes Cegos et Démos, il faut noter cependant que ces enquêtes n'ont pas été effectuées à la même date, et que pour celle du GARF ces entreprises intègrent autant les demandes uniquement DIF que celles associées au plan de formation.

2. Une communication effectuée, mais qui ne produit pas (encore) les effets escomptés.

Malgré la communication décrite par les entreprises interrogées comme suffisante, seuls 7 % des salariés ont une connaissance précise et 22 % une connaissance dans les grandes lignes de la réforme. Pour CIMES cependant, « les trois guarts des entreprises avec lesquelles nous travaillons ont subi cette loi, elles ont fait une communication très légère » En 2005, 130 000 salariés travaillant dans 6000 entreprises de 10 salariés et plus ont mobilisé leur DIF, dont 20 000 pour des actions prioritaires. Nous notons cependant que 35 % des salariés ne connaissent pas du tout le DIF. La communication est-elle réellement suffisante au regard des enjeux ? Nous constatons que l'inégalité, ressort clairement des différentes enquêtes, puisque : 17 % des ouvriers ont une connaissance de la réforme contre 41 % des cadres et 21 % des salariés des entreprises de moins de 250 salariés ont une connaissance de la réforme contre 41 % des salariés d'entreprises de plus de 2000 salariés et surtout les salariés sans diplôme ne sont que 14 % à avoir une connaissance de la réforme contre 40 % des salariés bac +5. Lorsque ce dispositif a été mis en place chez l'entreprise Alpha en 1999, il a fallu 3 années pour voir un développement réel du DIF. Il s'agit d'un dispositif technique, complexe pour lequel les professionnels ont déjà mis deux années avant d'avoir compris tous ses aspects, il ne faut donc pas s'étonner que les salariés n'aient pas encore tout intégré.

L'enquête, qui a été menée par Cegos auprès de 800 salariés, confirme cependant que ceux-ci s'affirment « de plus en plus confiants et intéressés par les nouvelles opportunités nées de la réforme, dont bien sur le DIF » 70 % des salariés ont l'intention de cumuler leur droit annuel sur plusieurs années et les autres de le prendre au fur et à mesure. Ce qui confirme la situation vécue par l'entreprise Alpha où la capitalisation du DIF/CEF par les salariés est un des effets non prévus de l'accord, puisqu'égal à deux ans de dotation à fin 2006. Nous avons fait le constat lors de l'enquête qualitative que les entreprises ont sous-estimé cette capitalisation. Les salariés n'utilisent pas leur DIF, c'est selon les enquêtes pour trois raisons : « ils craignent de déplaire à leur hiérarchie » « par manque de temps (les cadres) » « faute d'un projet précis pour se former ». Il est tout à fait probable que comme chez l'entreprise Alpha le constat sera fait, que 15 % des salariés capitaliseront les heures dans le futur, ce qui voudrait dire suivant la même logique que 85 % des salariés pourrait utiliser leur DIF dans les années qui viennent, probablement avec des conséquences financières pour les entreprises qu'elles devront gérer d'une façon où d'une autre.

3. Un financement qui pourrait poser problème dans le futur.

Pour le GARF, 41 % des responsables de formation estiment que le DIF complique la gestion de la formation. 55 % des organismes estiment que la mise en œuvre du DIF augmente la charge de travail administrative et pour 35 %, elle complique la planification des formations. Selon l'enquête du GARF, 23 %, jugent que le DIF a augmenté les budgets de formation, alors que selon notre enquête qualitative seulement 10 % des entreprises interrogées enregistrent réellement une augmentation des dépenses.

Selon notre analyse effectuée lors de l'enquête qualitative : 66 %, des entreprises interrogées, déclarent un impact, qu'il soit limité (33 %) ou avéré (33 %). Sur leur organisation.

L'explication de cet écart est justifiée par le fait que nous avons interrogé les entreprises non seulement sur les éventuelles conséquences financières, mais aussi sur les moyens pour les réduire. (10 % des entreprises interrogées par nos soins ont géré les surcoûts par de la productivité interne et en faisant appel à leur OPCA).

Il est à noter que selon l'enquête menée par Démos, 53 % des entreprises interrogées ne ressentent pas d'impact sur les budgets, (cela veut dire que 47 % ressentent un impact ?) et que 20 % enregistrent une hausse de leurs budgets de fonctionnement et 23 % selon l'enquête du GARF.

Pourtant, la faible utilisation du DIF cache selon certains "une bombe à retardement" (Ressources humaines avril 2007 nº 1487) "le DIF devrait ne devrait décoller qu'en 2007/2008 : en extrapolant, on peut dire qu'une PME de 150 personnes qui n'a pas anticipé aura des difficultés : si en 2009, elle doit répondre favorablement à 25 % de ses salariés, le DIF mangera à lui seul l'intégralité du plan de formation". Dans ce cas précis d'une entreprise de 150 personnes et 25% des salariés qui font une demande en 2009, c'est 60 personnes multipliées par 6 années et par 20 heures soit 7200 heures de formations que l'entreprises devra mettre en œuvre, soit une partie très importante de son budget annuel de formation.

Il ressort de ces enquêtes que le DIF commence, à avoir un impact sur la gestion de la formation dans les entreprises. Les entreprises envisagent le futur du DIF avec beaucoup de prudence, plus de la moitié des entreprises pensent que le DIF devrait connaître une croissance importante en 2007 et « 42 % des entreprises pensent avoir des difficultés pour financer le DIF à l'avenir » selon l'enquête Démos, c'est tout-à-fait exact et nos enquêtes démontrent également cet élément.

#### 4. Un impact avéré, mais encore limité

En effet, pour celles déclarant un impact, « un accord d'entreprise a été signé » « la rationalisation des organismes de formation engagée et l'optimisation des budgets lancée» « un accroissement demandes individuelles de formation a été constaté » « …nous aurons une gestion administrative plus importante. »

Enfin, le traitement des demandes DIF a produit un surcroît de charges et 20 % des entreprises de notre enquête qualitative ont fait appel à leur OPCA pour la prise en charge partielle ou totale de leurs formations.

L'enquête Démos confirme cet impact, puisque 45 % des entreprises interrogées par cet organisme déclarent avoir fait prendre en charge l'ensemble des demandes de financement par leur OPCA, et que 43 % envisagent des difficultés de financement dans le futur.

Pour 91 % des DRH et Responsables formation interrogés, par la Cegos, l'application de la réforme a entraîné un surcroît de travail pour leur service, qui n'a pratiquement jamais été compensé par un recrutement supplémentaire (7 %

seulement des entreprises ont recruté pour y faire face, essentiellement les entreprises de + de 1000 salariés), alors que seulement 3 % des salariés ont fait des demandes.

Ces chiffres sont différents de ceux produits par notre enquête qualitative, où seulement 66 % déclarent un impact qu'il soit sur leur organisation, leur SI ou leurs coûts, nous avons identifié les conséquences de l'impact alors que l'enquête Cégos fait allusion à l'impact sans les conséquences (pas de recrutement supplémentaire).

"3 % ont étendu leurs plages horaires pour répondre aux besoins de leurs clients" selon l'enquête du Garf réalisée auprès de 200 entreprises adhérentes.

Alors, devons-nous conclure à un enlisement du DIF, ou à un simple retard du en grande partie à la complexité de la réforme et à la difficulté de c communiquer clairement?

Les différents acteurs ont des avis divergents sur la situation actuelle. Pour la CFDT, comme pour la CGT, ce dispositif a "besoin de temps pour s'installer" La CGPME observe également sa "montée en charge". Mais tout ceci devrait se faire avec l'appui méthodologique et le soutien financier des OPCA, pense l'ensemble des acteurs. Notamment en ce qui concerne sa transférabilité intra et interbranches, nécessaire si l'ont veut sécuriser les parcours professionnels.

Mais le DIF n'est pas le CIF, ajoute en substance le Medef : il exige la "codécision" et ne peut exister qu'"au service d'un projet individuel et collectif". En outre, beaucoup en sont encore exclus en pratique, comme par exemple les CDD. Du chemin reste à parcourir avant la généralisation de ce nouveau "droit d'initiative".

Selon la Cegos, "derrière la complexité technique se cachent désormais, pour la Fonction Formation, des enjeux stratégiques majeurs". En effet, les entreprises vont reconsidérer leur politique de formation en lien avec les priorités stratégiques de l'environnement économique qui s'annonce délicat pour les budgets. C'est donc bien "de l'évolution de la Fonction Formation", qu'il faut parler aujourd'hui, avec tout ce que cela suggère de son partage entre professionnels de la formation et d'autres acteurs (managers et autres acteurs de la FRH) en interne comme en externe "L'entreprise est un milieu formateur parmi d'autres, et les interactions de formation mettent directement en cause les communautés politiques, qu'elles soient nationales, régionales ou locales" (B.Gazier). Dans les grandes entreprises, la montée, en puissance, des formations liées aux changements d'organisations et à la GPEC devraient également avoir un impact sur les volumes de formation dans le futur, accroissant la nécessité de faire des choix de priorité. Le défi reste de faire le lien entre formation et politique d'emplois dans un climat d'instabilité et d'incertitude économique.

#### D'autres aspects, de la loi, sont restés dans l'ombre.

Ce qui est le cas des périodes de professionnalisation. Ce dispositif a touché un nombre de personnes comparable à celui du DIF, et ceci est plutôt considéré comme un début encourageant. "Il est à remarquer que les échos du FUP (Fond unique de péréquation) sont cependant très encourageants," (B.Falck du Medef) "Avec 143 000 contrats de professionnalisation en 2006, on devrait tutoyer le score des trois anciens contrats d'insertions, alternance avant leur disparition". En fait, les grandes entreprises organisaient déjà ce type de formation, notamment lors d'opérations

visant les mobilités et les reconversions. Ce dispositif permet d'offrir un puissant levier financier pour soutenir l'adéquation globale des compétences des collaborateurs en déshérence professionnelle, les entreprises auront t'elles toujours les moyens de mener cette politique de formation des jeunes ?

D'autres mesures sont toujours aussi peu encouragées par les entreprises, la VAE en fait partie, mais aussi l'obligation de mener des entretiens professionnels.

La VAE, est toujours peu encouragée par les entreprises. Certaines grandes entreprises comme l'entreprise Alpha après de longs débats ont pris la décision (non officielle) de ne pas en parler. Seules des candidatures individuelles, souvent posées sans information de l'employeur, alimentent le circuit VAE. La crainte des entreprises est d'avoir des salariés nouvellement diplômés qui revendiquent un positionnement et un salaire en adéquation avec leur nouveau niveau de diplôme sans être passé par les systèmes existants au sein de l'entreprise (passage cadre pour l'entreprise Alpha par exemple).

L'entretien annuel est plutôt bien passé dans les entreprises, mais à l'évidence il n'a pas encore atteint son objectif principal, qui était d'approfondir le projet professionnel du salarié avec sa hiérarchie. Il se réduit à l'entretien annuel qui est rebaptisé pour la circonstance.

Pour Cegos, il y a bien une "bombe à retardement du DIF", liée à la perception que la formation est un instrument important pour le "développement professionnel, voire la promotion sociale". Et pour CIMES (sous-traitant de la gestion administrative) « On a parlé de lourdeur administrative, là je vais avoir du mal à gérer. Début 2008 ce sera probablement au meilleur niveau d'activité. »

Selon notre enquête qualitative, pour 66 % des entreprises interrogées, il y a un impact, qu'il soit limité (33 %) ou avéré (33 %). Sur leur organisation.

#### Conclusion.

Nous constatons trois cas de figure :

- 1. les entreprises qui réussissent à gérer la complexité de la réforme. Elles l'ont absorbé dans leur quotidien, parfois sans grand changement, elles y trouveront même une amélioration et rationalisation de leurs pratiques. Elles font avec, en simplifiant les aspects trop complexes de la loi. Ce sont souvent de grandes entreprises, elles ne font pas de différence entre PTT et HTT en comptabilisant toutes les formations en PTT; BNP, Veolia PSA et IBM par exemple sont dans ce cas de figure. Le DIF est partie intégrante du plan de formation, et la gestion administrative supplémentaire est intégrée dans les coûts globaux.
- 2. Celles qui intègrent les éléments de la réforme avec des difficultés d'adaptation. Elles la digèrent avec difficulté et la jugent assez négativement notamment sur les aspects de la lourdeur administrative et sans y trouver de points spécialement positifs pour les salariés à moyen terme. Ce sont souvent des PME et TPE qui n'ont pas de structure pour gérer la complexité de la réforme et devront faire appel aux OPCA pour les aider.
- 3. Celles qui ne l'apprécient pas et ne l'ont pas mis en œuvre. Pour ces dernières, la réforme est synonyme de complications et de complexité,

qu'elles ne peuvent pas gérer compte tenu de leur petite taille et de l'impact que cette réforme aurait sur leurs coûts de structure. Ce sont essentiellement des TPE.

# 3. 6 – La réorganisation de la Fonction Formation, l'exemple de l'entreprise Alpha

Nous avons écrit cette partie en utilisant les informations recueillies auprès des responsables formations de l'entreprise Alpha les sources et les documents ont été modifiés et rendu anonymes et leur utilisation limitée à cette recherche après accord du responsable du projet.

La décision du Comité Exécutif de la FRH de l'entreprise Alpha a été de procéder à une réorganisation de la Fonction Formation de la région parisienne, ce choix faisait suite, à l'analyse effectuée à partir du benchmarking de 2004/2005 et au constat que de nombreuses entreprises avaient des coûts par stagiaire (coût d'une convocation) bien inférieur à ceux de l'entreprise Alpha.

Le choix de réorganiser met forcément l'entreprise face à des questions majeures : pourquoi réorganiser ? Quel est l'objectif majeur poursuivi ? Quelle organisation mettre en place ? Faut-il centraliser pour réduire les coûts ou poursuivre et étendre la décentralisation ? Faut-il externaliser ou sous-traiter et si externalisation, seulement l'activité de gestion administrative ou toute l'activité formation ? Que faire du personnel ?

La définition de ce qui est essentiel ou stratégique diffère selon les entreprises. La gestion administrative de la formation commence à être externalisée dans quelques grandes entreprises françaises. (Carrefour, Société générale, Fnac, Bolloré, Ford Bordeaux, Rodia...) Mais paradoxalement, certaines entreprises ont préféré garder cette activité en interne après étude (Colas...)

La préoccupation des effets sociaux était un frein majeur. Chez l'entreprise Alpha la tradition de gestion des aspects sociaux interdisait l'externalisation des salariés. Un plan social n'était pas pensable au regard de la logique de l'entreprise et de ses profits. Mais alors que faire des salariés du service formation après la réorganisation? Utiliser le système du 122/12? (Mise à disposition dans une filiale par exemple) cela revenait à externaliser les salariés, créer un GIE et mettre les salariés dans cette structure en attendant leur mobilité ou départ en retraite? Ou effectuer des reconversions internes dans d'autres secteurs?

La résistance des cadres de la fonction ; crainte des Responsables de Formation, de perdre leurs prérogatives était également un frein important à la réorganisation de la Fonction Formation, car ; acteurs majeurs du processus, ils devraient faire un blocage sur les changements.

Le choix après analyse des différentes solutions a été de procéder à l'externalisation de l'activité et de reconvertir les collaborateurs dans d'autres secteurs de l'entreprise en créant un GIE avec un partenaire à trouver.

#### 1. Choix d'un partenaire.

Peu de prestataires ont une dimension qui réponde aux objectifs tels que déterminés par le Comité Exécutif de la FRH de l'entreprise Alpha. Il leur fallait trouver un partenaire qui dispose d'un S.I capable de gérer à l'international l'administration et la

logistique, mais aussi, qui dispose d'une organisation structurée pour gérer des volumes importants et qui dispose de processus robustes pour répondre à la complexité de l'organisation de l'entreprise Alpha.

Plusieurs entreprises ont l'expérience de l'externalisation de la formation, les raisons qui ont poussé ces entreprises à externaliser tout ou partie de leur gestion administrative de la formation et les critères permettant de déterminer quel type de partenaire sont différents.

- Merial France, est une entreprise spécialisée dans la santé animale, (1700 salariés). Merial a entrepris d'externaliser la gestion de sa formation chez Arcade-Démos. 4 sites de production, 1 site commercial à Lyon et son siège social. Ils avaient avant cette externalisation (2001) un responsable formation par site. Reste aujourd'hui un responsable de la formation centrale. La palette externalisée est large; négociation des prix avec les prestataires, logistique et organisation de la distribution de la formation, convocations, suivi, reporting, évaluation pédagogique...Cependant, la construction du plan reste dans l'entreprise. Démos met à disposition 2 ETP. Les factures sont présentées par Démos, mais c'est Merial qui paye et les changements de prestataires doivent être validés par Merial. La rémunération se fait sur la base d'un forfait annuel. Le bilan est plutôt satisfaisant pour Merial avec des économies estimées à 15 %.
- Agilent technologie, (40000 p dans le monde et 350 en France) société de Hightech spécialisée dans les outils de mesure et de test, a décidé, en 2002, d'externaliser la gestion de sa formation auprès du cabinet Merlane. Dans cette société de culture américaine, toute activité « à faible valeur ajoutée » est externalisée. La Responsable formation n'a pas voulu développer d'outils internes de gestion de la formation. « Ce n'est pas notre métier ». Sont donc délégués à Merlane, la logistique, l'administration, le suivi des prestataires et des stagiaires, la facturation, mais aussi, l'aide à la rédaction des cahiers des charges, au dépouillement et à la présélection des prestataires. En revanche l'animation interne, la définition des réponses à fournir, l'ingénierie et l'analyse des besoins sont du ressort de l'entreprise. Merlane, met une personne à disposition qui passe 1 ou 2 jours par semaine sur le site. Le budget formation est passé en 3 ans de 5 % à 3 % de la MS.
- Colas, (28 000 salariés en France) depuis treize ans, le groupe de travaux publics mène une politique d'externalisation de sa formation. Le Cesi est chargé de gérer les relations avec les prestataires extérieurs. Cette expérience est une des plus anciennes en France. Le Cesi est le coordinateur pédagogique à l'ensemble de 154 modules de formation d'une école sans mur, il s'assure également du respect des cahiers des charges, réalise des audits légers, pilote la logistique, le planning des formations, réunit les attestations de présence, les factures, les dossiers d'évaluations et vérifie les tarifs. Le Cesi est rémunéré sur la base d'un forfait annuel actualisé. Le budget formation est de 4%.

D'autres entreprises (citées au chapitre 2) ont également procédé à l'externalisation partielle ou complète de leur formation :

 Carrefour, a fait le choix d'externaliser la logistique de formation chez CIMES, plus de 1 000 000 d'heures de formations sont ainsi gérées – les heures du Plan et du DIF, ce qui accroît la complexité.

- Bolloré et la Fnac ont également confié la gestion de leur formation à CIMES.
- Société Générale, fait gérer par IBM les formations générales et 300 000 heures, en revanche la gestion des formations métiers a été gardée en interne.
- BP, a confié la gestion complète de sa logistique de formation à Hewitt, qui assure cette prestation sur une plate-forme à Glasgow pour 1 000 000 d'heures.
- British Télécom, fait gérer sa logistique de formation par Accenture sur une plateforme à Manchester et Cracovie.
- Renault Truck a confié à Merlane, la gestion d'un site pour l'ensemble de la gestion administrative et la gestion des salles.

## 2. Quel modèle d'organisation choisir?

L'entreprise Alpha a pris la décision d'externaliser l'activité de logistique de formation de la région parisienne et de maintenir les collaborateurs dans leur contrat l'entreprise Alpha avec tous les avantages liés à ce contrat.

L'enquête qualitative réalisée (dans la section précédente) a permis de mieux comprendre les raisons, et résultats de ces externalisations. Nous n'avons pas rencontré de modèle d'organisation RH, qui réussirait mieux qu'un autre, l'organisation est avant tout affaire de contexte, de taille, de spécificité, de choix du dirigeant et d'opportunité pour l'entreprise concernée. Certaines entreprises font le choix de tout externaliser et d'autre de réaliser partiellement ces externalisations. La taille de l'entreprise n'est pas un critère, son positionnement et son activité ainsi que sa culture n'engendrent pas de raisons particulières à l'externalisation. Nous pouvons cependant dire sans que cela soit une conclusion que les entreprises de culture anglo-saxonne sont davantage centrées aujourd'hui sur une flexibilité de leur organisation que les entreprises latines (C.F. Chandler).

#### a) Détermination de la finalité.

La première finalité de cette externalisation consistait à l'amélioration de la marge opérationnelle de l'entreprise Alpha en réduisant les coûts de gestion administrative de la formation.

Les Responsables Formation ont été mis en demeure de revoir les effectifs afin de concentrer les forces de l'entreprise Alpha sur son cœur de métier, la formation (tout comme d'autres fonctions tertiaires n'étaient pas considérée comme faisant partie du cœur de métier de l'entreprise Alpha). Et donc, pérenniser les activités qui sont considérées comme « non-cœur de métier » par un transfert chez un partenaire qui en a l'expertise.

## b) Les objectifs à atteindre.

Pour cela, le chef de projet a dès le début envisagé de créer un Centre de Services Partagés (CSP) de "facility management" de la logistique de formation avec un partenaire afin d'en réduire les coûts.

L'objectif était de transférer l'intégralité de l'activité logistique de Formation région parisienne au CSP. Afin d'améliorer les niveaux actuels en Qualité Délais et Coûts

de l'activité de Logistique de Formation avec un objectif qualitatif chiffré (16,4/20 en évaluation à chaud, 100 % des inscriptions pourvues...)

Et d'améliorer pour le client interne la simplicité et la rapidité des processus (système d'information, Call Center...)

Six facteurs de productivité devraient permettre l'atteinte des objectifs :

- 1. Un changement d'organisation, en centralisant et regroupant les ressources et moyens dans un lieu unique et avec un partenaire engagé sur ce schéma.
- 2. De nouveaux processus, en simplifiant et en unifiant certains processus actuels, voire en révisant totalement les processus existants pour les rendre plus robustes.
- 3. Changer l'usage d'un SI, en introduisant un SI automatisant la chaîne d'activités de la logistique de formation, c'est-à-dire, partir de l'élaboration du plan de formation, en passant par la diffusion du catalogue, la gestion des inscriptions en automatisant ces dernières, l'envoi des convocations par intranet, la gestion informatisée des salles de formation et un reporting régulier.
- 4. L'optimisation des effectifs était à considérer comme une priorité, en réorganisant les structures actuelles au juste nécessaire et en mettant en place partiellement et progressivement une politique on shore, near-shore et off-shore. Les collaborateurs devaient être remplacés par des intérimaires selon leurs départs programmés et les intérimaires seraient ensuite remplacés par des collaborateurs du partenaire choisi.
- 5. L'augmentation du volume devait aider à améliorer la productivité de cette nouvelle organisation, en apportant des volumes supplémentaires à structure égale de l'entreprise Alpha (vers d'autres Directions ou structures de l'entreprise Alpha) et hors l'entreprise Alpha dans un second temps.
- 6. La rationalisation des activités secondaires devait être réalisée immédiatement, en confiant la gestion des moyens physiques (salles, matériel...) à des spécialistes externes.

Le chef de projet a proposé, de choisir l'indicateur « coût par stagiaire », c'est-à-dire le coût par convocation, comme critère principal de comparaison, ce critère est le plus représentatif de l'activité de la formation. (Chapitre sur la première enquête qualitative comparative entre les entreprises)

Le chef de projet ne pouvait lancer l'externalisation sans prendre en compte les spécificités de l'entreprise Alpha telles que volumétrie des activités, nombre de stages par collaborateurs, heures, complexité des dispositifs. Il devait assurer ce qui était reconnu comme très bon par rapport aux autres entreprises, le niveau de qualité de la prestation (évaluations à chaud)

3. Une réponse à la demande formulée au plus haut niveau de l'entreprise. Ce projet reposait sur des objectifs QCD. (Qualité Coûts Délais)

Le commanditaire a demandé de maintenir la satisfaction de la prestation (évaluation à chaud >= 16,4/20), de continuer à pourvoir 100 % des inscriptions, de poursuivre le remplissage des sessions à 100 %, et bien entendu de respecter les budgets et les coûts négociés.

Le chef de projet pensait obtenir un gain total de productivité estimé à 40/50 % des coûts actuels, il a déterminé trois actions à mener :

a) La première concernait le changement d'organisation qui permettrait de favoriser l'enrichissement des tâches et l'élargissement des responsabilités.

Par exemple, un seul collaborateur effectuerait la chaîne d'activité de la planification à la gestion du budget pour un produit sur une ou plusieurs mailles (selon l'importance des formations de la maille un ou plusieurs collaborateurs)

Le regroupement d'une partie des Responsables Déploiement (RD) faisait immédiatement gagner en productivité sur les formations transverses. Pour les Techniciens Formation (TF), la mutualisation des activités pouvait se faire avec des délais, mais l'objectif devait être maintenu :

- Regroupement des collaborateurs sur un seul site,
- Regroupement des fonctions RD et TF,

Pour une productivité élevée, avec moins d'interfaces et des gains estimés à 10 à 20 % à partir de juin 2006 pour cette première action.

Les deuxièmes et troisièmes actions concernaient le SI et les processus :

- b) Un nouveau S.I dont l'extension l'international soit une réalité, avec soit un changement complet de système d'information en demandant au partenaire de nous proposer un nouveau système, soit de modifier profondément le système actuel (BPU de SAP).
- c) Des processus revus avec en particulier un travail de révision sur :
  - 1. L'automatisation de l'élaboration du plan volumique pour déterminer le plan de formation avec les coûts intégrés, l'élaboration du budget.
  - 2. L'ouverture des sessions en lien direct avec les panels fournisseurs, les coûts et budgets.
  - 3. Un workflow d'inscriptions aux sessions, avec l'automatisation des listes d'attentes. Le lancement des commandes vers les fournisseurs directement avec imputation budgétaire des achats
  - 4. Les convocations envoyées automatiquement sur le mail des stagiaires, avec relance automatique, le remplacement des annulations.
  - 5. Une gestion budgétaire semi-automatique avec imputation des centres de coûts des stagiaires afin de d'identifier les coûts par Directions.
  - 6. L'automatisation des liens entre ouverture de sessions et réservation des salles.
  - 7. Enfin, l'automatisation du traitement des feuilles de présence et des évaluations (chaud/froid)

La conséquence devrait être une productivité élevée et des gains estimés de 10 à 20 % à partir de décembre 2006 sur une période de 5 ans pour les actions 2 et 3. Ces économies ont été estimées d'après les éléments recueillis lors de l'enquête qualitative réalisée en 2005/2006 auprès d'entreprises ayant externalisé leur gestion administrative (Société Générale, Carrefour, Agilent et d'après les estimations des prestataires CIMES, Accenture et IBM).

La quatrième action concernait spécifiquement l'extension du projet à partir de 2008/2009.

d) Apport de volumes additionnels des autres sites

Les 700 000 heures réalisées par les SRH (Services Ressources Humaines) d'autres sites seraient intégrées dans l'activité du CSP sans réintégration des 100 collaborateurs de la Fabrication. (Reconversion à construire)

#### 4. Décroissance des effectifs

Les effectifs décroissent (départs naturels, mobilités, reconversion des collaborateurs des SRH R.P. et de la fabrication) par intégration du nouveau SI, l'amélioration des processus et une nouvelle organisation du travail.

Le chef de projet avait également envisagé d'autres conséquences sur les autres métiers :

- Moins de chargés d'achats, car l'automatisation des commandes ne nécessite plus autant de main-d'œuvre.
- Rôle plus important des Chefs de Produit Formation dans la supervision du déploiement qui devraient reprendre une partie de l'activité des Responsables Déploiement.
- Moins de facturation (une facture par mois au lieu de plusieurs centaines) car ce serait le partenaire qui assurerait le passage des commandes aux prestataires et le refacturerait

Le Chef de projet n'avait pas intégré à ce moment les apports additionnels externes, les coûts d'investissement et de la gestion du nouveau S.I, ainsi que les coûts liés aux reconversions et de conduite du changement, qu'il a dû reprendre plus tard pour produire un état plus précis des gains à réaliser.

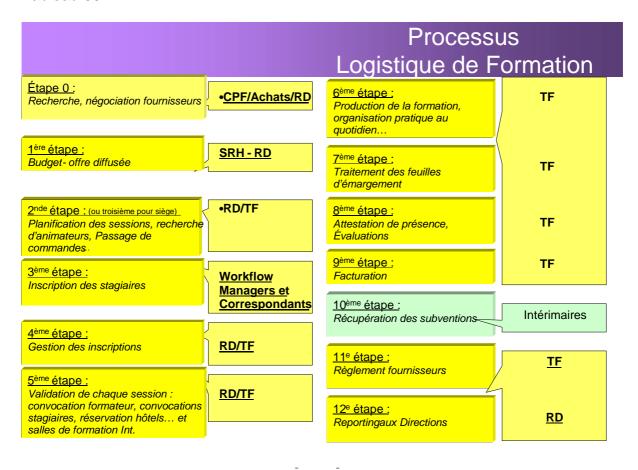
Dans le tableau suivant, le processus de la logistique de formation de l'entreprise Alpha a été analysé au regard de celui d'autres entreprises. Avec ce constat effectué lors de l'enquête qualitative de 2006, le processus ainsi que l'organisation actuelle ne permettraient pas de réaliser la productivité demandée par la Direction générale.

Tableau 55 **Entreprises Entreprise Airbus** Bolloré \* Société Renault Carrefour \* <u>Alpha</u> Truck **Générale** \* Décentralisati Centralisation Décentralisatio Centralisation Organisation de "France" (souson partielle Centralisation Centralisation n partielle "France" et l'ingénierie traitance pour (DDRH + 11 "monde" "monde" (Central + 12 500 000 h pédagogique sites) sous-traitées partie) sites) Décentralisatio Centralisation Type de "France" Sous-Petite sousn Directions déploiement et Décentralisati Décentralisatio traitance 1 site régionales traitance Formateurs gestion on SRH n 12 "mailles" **CIMES** Merlane Sous-traitance dans Directions administrative logistique chez **Poids** structure 109/20000= 30/52000 =8000/8 =47/14000= 80/70000 = NS (Nbre Coll Sce 5,45/1000 1/1000 3,35/1000 1,5/1000 1,14/1000 Formation/nbre Nbre de coll. 15+ 5 sous-Sce Formation 7 8 35 109 26 traitance (RD/TF/Adm/corr. Un\_élème **Cimes** défaveur de l'entreprise Alpha, par rapport aux autres

entreprises observées : le poids dans la structure, c'est-à-dire le rapport du nombre de collaborateurs du service formation par rapport au nombre de salariés dont ils s'occupent, l'entreprise Alpha est à 5,45 alors que la moyenne des entreprises est à

1,2. Ce ratio élevé ne peut s'expliquer seulement, par le niveau de qualité des prestations et par la technicité des formations déployées. Après analyse détaillée, nous avons fait le constat qu'en fait les collaborateurs des services formation de l'entreprise Alpha passaient beaucoup de temps à contacter individuellement les salariés pour leurs proposer des dates de stage, ce qui n'était pas le cas des autres entreprises qui avaient automatisé cette étape.

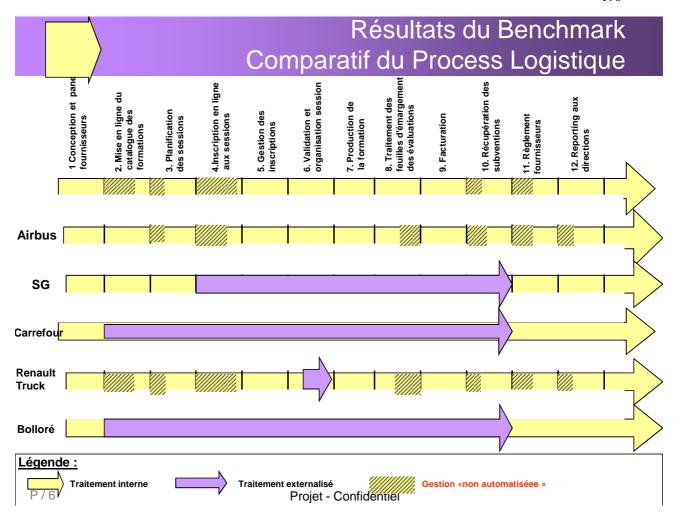
Tableau 56



Dans ce tableau, nous voyons que le processus existant avant la réorganisation est peu automatisé, avec des acteurs peu responsables. L'activité manuelle est plus importante chez l'entreprise Alpha pour la gestion administrative que chez les entreprises observées.

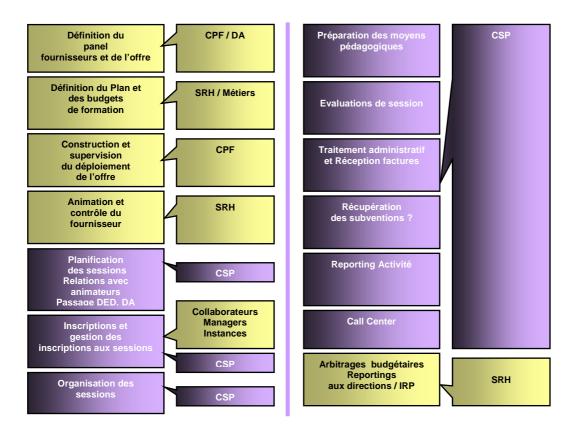
L'analyse effectuée démontre que la chaîne des processus sera une des priorités du travail d'organisation à effectuer.

Dans le tableau suivant, nous avons effectué un comparatif des organisations et des processus mis en place, les 12 étapes du processus de gestion se retrouvent globalement chez toutes les entreprises. Tableau 57



Dans le tableau ci-dessus, les organisations ont été comparées. Certaines entreprises sont ainsi plus avancées au niveau du SI et de leurs processus que d'autres, cela est matérialisé par les flèches rouges qui montrent le traitement automatisé des tâches. L'entreprise Alpha n'est pas dans les meilleures sur ce point-là, car le traitement des tâches est partiellement automatisé. Nous avons fait le constat que les entreprises, qui ont les coûts les plus bas, sont aussi celles dont les processus sont les plus automatisés et le traitement informatique externalisé le plus complet (en l'occurrence Société Générale, Bolloré et Carrefour)

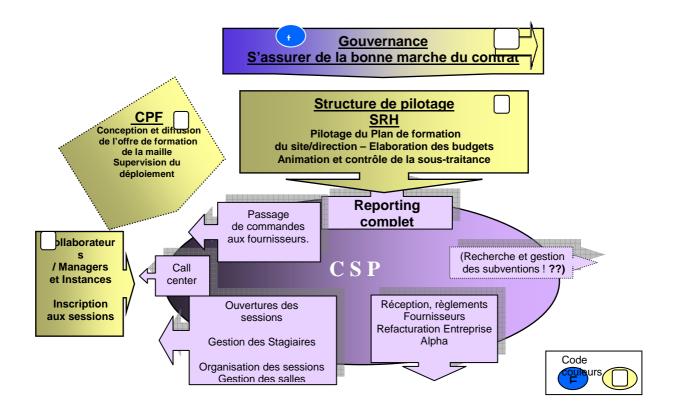
Tableau 58. Ci-dessous le tableau présentant le nouveau Process global tel que proposé au Comité Exécutif de la FRH de l'entreprise Alpha. Il reprend les étapes du processus de gestion administrative en ajoutant en amont la partie définition du panel fournisseur et en aval, la partie reporting.



Dans le tableau ci-dessus, en jaune, ce qui resterait chez l'entreprise Alpha et en bleu ce qui pourrait être sous-traité. Le chef de projet a proposé un schéma où la partie politique de formation, définition des plans et des budgets et construction de l'offre serait toujours de la responsabilité des Responsables Formation des sites. Alors que la partie en bleu, concerne, la planification des sessions, la gestion administrative des inscriptions, l'organisation des sessions (jusqu'aux reporting) qui seraient sous-traitées auprès d'un partenaire à trouver dans un CSP (Centre de Service Partagé).

Cette nouvelle organisation s'appuie sur une logique trouvée dans plusieurs entreprises (enquête qualitative).

Ci-dessous, l'organisation prévue du CSP (Centre de Service Partagé) au démarrage du projet, nous verrons plus loin l'évolution considérable de cette organisation pour s'adapter au nouvel environnement ainsi créé. Tableau 59



Dans ce tableau, nous cherchons à faire apparaître, que la Gouvernance est assurée pour moitié par l'entreprise Alpha (en jaune toujours) et pour moitié (partie bleu) par le partenaire (à trouver). Ce qui assure à l'entreprise Alpha la direction effective de la nouvelle organisation.

La partie en jaune des trois pavés représente la responsabilité des Responsables Formation des sites :

- La structure de pilotage assure le relai entre les sites et le CSP pour le pilotage opérationnel du plan de formation, l'élaboration des budgets et l'animation et le contrôle de la sous-traitance.
- Les Chefs de Produits Formation (CPF) sont responsables de la conception et de la diffusion de l'offre de formation de leurs mailles.
- Les managers et collaborateurs effectuent les inscriptions aux sessions proposées par le CSP.

En bleu, le CSP, planifie les sessions de formation, passe les commandes aux fournisseurs, répond aux demandes téléphoniques des collaborateurs l'entreprise Alpha ouvre les sessions, gère les stagiaires, organise les sessions, règle les factures des fournisseurs en fonction des budgets et effectue un reporting complet vers les managers, les Directions et la structure de pilotage.

Cette organisation simple avait le mérite de centraliser les tâches administratives, réduire le nombre de collaborateurs et optimiser les processus avec un système d'information à changer.

Planning de lancement du projet :

- Le RFI. Request For Information devait se dérouler sur oct.-nov. 2005 : c'està-dire la présélection et l'étude de 12 fournisseurs potentiels pris parmi ceux qui pourraient le mieux répondre aux objectifs
- 2. Le RFP. Request For Proposal, s'est déroulé de décembre 2005 à janvier 2006 auprès de 4 fournisseurs, après avoir retenu ceux qui avaient une dimension internationale, disposaient d'un système d'information complet, avaient déjà une expérience de la sous-traitance de la gestion administrative de la formation, acceptaient une révision complète des processus et acceptaient d'entrer dans une relation de partenariat en reprenant éventuellement des collaborateurs de l'entreprise Alpha en conservant leur statut.
- 3. Le chef de projet a ensuite pris la décision d'effectuer l'évaluation des 3 offres entre mars et mai 2006. Il a retenu à ce moment trois prestataires : Hewitt, Accenture et IBM, afin de commencer un travail plus profond sur les aspects juridiques (garder les collaborateurs de l'entreprise Alpha avec leur statut), des processus à revoir et un SI à paramétrer.
- 4. Il a organisé 6 réunions de négociation sur les différents aspects avec les 3 prestataires en même temps.
- 5. Il a ensuite organisé des Grands Oraux en mai afin que chacun présente une proposition chiffrée de la nouvelle organisation.
- 6. Le choix du fournisseur a été réalisé le 6 juin 2006, mais l'entreprise Alpha pouvait encore remettre en question ce choix jusqu'à la signature du contrat prévue en novembre 2006.
- 7. La procédure de passage en CCE s'est déroulée le 5 juillet 2006 avec un accord formel du CCE sur le projet à condition de garder les collaborateurs dans un GIE avec leur contrat de l'entreprise Alpha et tous leurs avantages conservés.
- 8. La mise en œuvre de la Due Diligence, s'est déroulée du12 juillet 2006, au 30/11/2006
- 9. Le lancement s'est déroulé comme prévu de la co-ingénierie et de la transition entre l'ancienne organisation et la nouvelle entre juillet 2006 et mars 2007, avec en particulier la création de 8 groupes de travail en interne.
- 10. Le démarrage opérationnel s'est déroulé le 1er janvier 2007.

Le chef de projet était face à une problématique importante pour la réussite de ce projet; comment gérer la transition vers un S.I opérationnel avant la fin de l'année 2006 afin de commencer l'année suivante dans de bonnes conditions d'utilisations du S.I (changer de S.I en cours d'année paraissait trop risqué au regard des complications déjà entrevues dans ce projet)

Le chef de projet a mis en place un groupe de travail dédié au S.I, il avait comme objectif de déterminer :

- Le SI dédié à la « Logistique de Formation » devrait offrir l'opportunité d'une ouverture à l'international tout en préservant les spécificités l'entreprise Alpha & légales Françaises.
- Le SI généraliserait l'approche self-service pour les managers et les collaborateurs.
- Le SI permettrait l'échange de données avec les systèmes l'entreprise Alpha existants (BPU...).

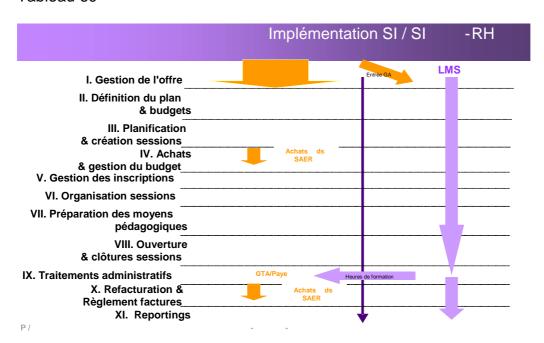
- Un SI standard déjà utilisé sur le marché du type Learning Management System (LMS).
- Un SI géré en mode ASP (hébergé en externe et maintenu par le fournisseur), afin de ne pas s'engager dans l'achat d'un système, mais d'être seulement locataire.

Avant de rencontrer les futurs partenaires, Le groupe de travail constitué à cette occasion a déterminé les entrées et sorties du système d'information.

Ce groupe de travail a déterminé les éléments requis au déploiement d'un S.I pour gérer la logistique de formation :

- Quel S.I concevoir à partir de quelle activité, quelle organisation et de quels processus, pour définir la logique du système.
- Quels contenus, quelles exigences de résultats, quels indicateurs? Pour définir le type de S.I.
- Quelles interfaces à gérer, le projet intègre d'le projet intègre d'autres SIRH et comment piloter et avec qui ? Pour définir les liens possibles avec les autres systèmes informatiques du groupe.
- Quelle gestion des relations entre le partenaire et la DTSI? Pour définir le niveau des prestations de la Direction des Technologies et des Systèmes Informatiques de l'entreprise Alpha et celui que nous attendions du partenaire.

Dans le tableau suivant, nous faisons apparaître le lien étroit entre SI et processus. Tableau 60



Le tableau ci-dessus, reprend le processus créé, pour répondre aux questions concernant le système d'information pour gérer la logistique de formation de l'entreprise Alpha. Le nouveau S.I devrait faire le lien entre le S.I de 'entreprise Alpha et celui du partenaire par implémentation permanente, d'informations. Onze étapes sont prises en charge par l'implémentation SI, la gestion de l'offre doit être utilisée par le partenaire pour gérer la planification des sessions et gérer les inscriptions. La

gestion permanente des informations transmises par 'entreprise Alpha vers le SI du partenaire et l'inverse nécessite une mise à jour quotidienne des informations.

## 5. Gestion des processus et des activités, gestion des RH.

Comment optimiser les processus de gestion de la logistique de formation pour qu'ils soient opératoires au 1er septembre 2006 ?

Comment mettre en place un système de gestion des salles de formation sur la R.P et dans le reste du Groupe, opérationnel au 1er janvier 2007

Comment anticiper le déploiement du projet Logistique de Formation officialisé en mars 2006.

#### Gestion des R.H:

Comment mobiliser les collaborateurs sur le projet lorsque le chef de projet pourrait communiquer ? En prenant en compte la communication institutionnelle vers les partenaires sociaux, obligatoirement informés des modifications de structure qu'il allait mettre en place.

Par quelles modalités réussir cette mobilisation? Le choix a été fait de lancer la participation à des groupes de travail sur les principaux champs du projet et de lancer une formation des collaborateurs concernés sur les nouveaux processus. Il a également, fait le choix de lancer le projet en une seule fois à l'échéance annuelle du plan (Premier janvier 2007).

Comment gérer les mobilités? Laisser les collaborateurs concernés choisir les modalités de leur mobilité éventuelle sans les contraindre à rester en poste a paru la meilleure solution. À chaque mobilité, et en attendant la constitution du CSP, ils étaient remplacés par des intérimaires.

Il a dû statuer sur la décroissance des effectifs et la nécessité de traiter cette décroissance dans l'esprit qui anime les RH de 'entreprise Alpha c'est-à-dire de privilégier le respect des personnes, l'égalité des chances et l'équité dans le traitement. C'est ainsi, qu'un engagement a été pris, à ce que les collaborateurs gardent leurs contrats de l'entreprise Alpha et tous les avantages liés à ce contrat quel que soit le type de mobilité interne mis en œuvre – soit dans le GIE qui serait créé soit dans d'autres directions de l'entreprise Alpha.

Le projet a été lancé dans un cadre législatif précis et dans l'esprit qui anime L'entreprise Alpha mais avec des objectifs de productivité affichés et importants.

#### 6. Lancement du projet et appel d'offres.

Les compétiteurs étaient 5 au démarrage de l'appel d'offres. Très rapidement, ADP s'est désisté ainsi qu'Arinso ne laissant que trois importants organismes ; IBM, Hewitt et Accenture. Après plusieurs réunions de travail, il s'est avéré que Hewitt, prisonnier des contraintes de son actionnaire américain, ne pouvait répondre aux spécificités de notre appel d'offres, en effet, la création d'un GIE pour partager avec le partenaire les opportunités et les risques, ainsi que le maintien des conditions du contrat de travail initial, pour tous les collaborateurs détachés, et les exigences de rémunération d'Hewitt ne permettaient pas de continuer à négocier avec nous.

Après avoir lancé un appel d'offres en mai 2006 et organisé dans un premier temps des réunions avec 4 partenaires éventuels, le choix a été fait de travailler avec IBM en juillet 2006.

Ce choix repose sur 4 raisons essentielles qui différenciaient les offreurs :

- 1. La dimension internationale d'IBM avec cependant des interlocuteurs "franco/français" alors que les autres offreurs avaient des équipes réduites en France.
- 2. Sa capacité à gérer déjà des volumes importants de formation et son expérience déjà prouvée de gestion de la législation française, alors que les autres offreurs n'avaient pas d'expérience de la législation française.
- 3. Le S.I très élaboré et prêt à être lancé sans modifications majeures par rapport à nos nouveaux Process.
- 4. La dernière plus subjective, mais très importante, était une plus grande facilité de contact qu'avec les autres offreurs, l'emploi de mêmes expressions et une relation plus directe.

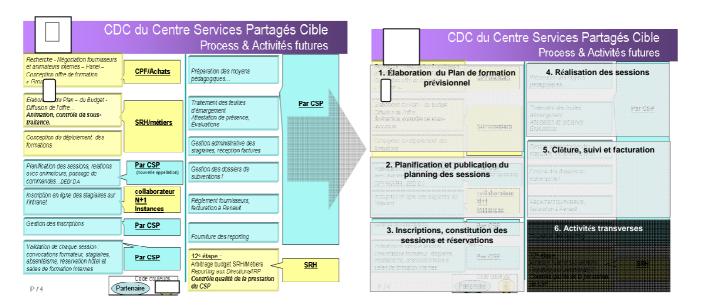
Le tableau suivant donne les raisons objectives du choix final qui a été fait entre IBM et Accenture, pour les raisons exposées plus haut. Tableau 61

	ІВМ	HEWITT	ACCENTURE	ADP-GSI
Date de creation	1914	1940	1989 (Andersen)	1949
Actionnaire principal	IBM Corporation	Hewitt Holdings LLC	Accenture Holding France	
ISO 9000 ou autre	ISO 9001		ISO 9001	
C.A 2004	3,99 milliards \$ (Fr) 96 milliards \$ (Monde)	2,26 milliards \$	749,7 M€ (Fr) ; 15,1 milliards \$ (Monde)	7,9 milliards \$
C.A 2003	89 milliards \$ (Monde)	2,03 milliards \$	704,4 M€ (Fr) ; 13,4 milliards \$ (Monde)	7 milliards \$
C.A 2005 prévisionnel	NC	NC (données disponibles en déc. 2005)	Confidentiel	8,4 milliards \$
C.A 2004 réalisé avec L'entreprise Alpha	40 M€	NC	10 millions \$ (L'entreprise Alpha/Nissan)	2,6 M€
Résultat net 2004	8,4 milliards \$	122,8 millions \$	35,3 M€ (France) ; 691 Millions \$ (Monde)	953 millions \$
Résultat net 2003	7,5 milliards \$	94,3 millions \$	27,8 M€ (France) ; 498 Millions \$ (Monde)	880 millions \$
Effectif global	12 500 (France)	20 000	3 212 (France)	1 800 (France)
dont effectifs opérationnels	500 sur logistique de formation (Monde)	225 sur logistique de formation	300 sur logistique de formation (Monde)	10 sur logistique de formation
Turnover global du personnel en 2004 en %	5%	16% à 20%	15% (France)	3%
Turnover global du personnel en 2003 en %	5%	15% à 19%	11% (France)	3%
C.A 2005 logistique de formation/gestion salles	confidentiel / 90% C.A réalisé à l'international	NC/+90% C.A réalisé à l'international	Confidentiel	6 M€
Nbre d'heures gérées annuellement	15 370 000 (14 000 000 pour IBM)	1 088 800 environ	14 000 000	105 000
Expérience de reprise de personnel	oui	Oui	Oui	oui
Reprise de personnel avec statut L'entreprise Alpha	envisageable	envisageable, cadre légal à définir	envisageable, cadre légal à définir	envisageable, cadre légal à définir
Possibilité de mise à disposition d'un S.I	oui	oui, application compatible avec SAP	oui, application SumTotal compatible avec SAP	oui
Possibilité d'utilisation d'un S.I mis à disposition par L'entreprise Alpha	oui	oui, mais nuisible à la recherche de productivité	oui, mais nuisible à la recherche de productivité	oui, sous réserve
Prestations	Possibilité de réalisation de l'ensemble des prestations recherchées	Possibilité de réalisation de l'ensemble des prestations recherchées	Possibilité de réalisation de l'ensemble des prestations recherchées	ADP ne peut assurer l'achat des sessions et le paiement des fournisseurs n'étant pas un OPCA

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons observer que seules trois entreprises ont à la fois, la taille et l'expérience de la gestion administrative de la formation (en jaune). Une seule acceptait un mixage entre son S.I et celui de l'entreprise Alpha les autres répondant « oui, mais ».

La proposition d'IBM était la plus complète, la mieux structurée et surtout celle permettant de faire le maximum de productivité par son faible coût au regard des autres. Le chef de projet a fait ce choix définitif suite à trois voyages effectués dans les structures des entreprises en compétitions (Écosse pour Hewitt, Manchester pour Accenture et Noisy le grand pour IBM)

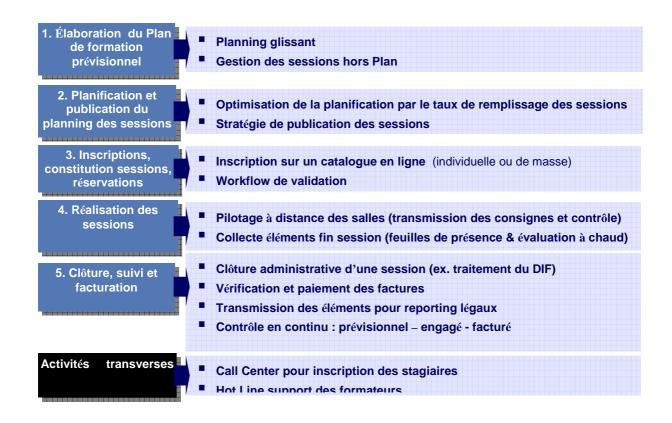
Le tableau suivant, présente le lien entre les processus à revoir et ceux proposés par IBM. Tableau 62 IBM a proposé des modifications mineures dans la chaîne des processus.



Dans ce tableau, nous observons que la proposition reprend les changements à apporter aux processus tels que décrits, en les simplifiant (6 grands processus au lieu des 12 précédents)

Cette proposition reposait sur des processus nouveaux en adéquation avec ceux que le chef de projet supposait les plus efficaces et que nous n'avions pas encore montré aux offreurs et reposant sur un système informatique en fonctionnement dans plusieurs pays et en reprenant ceux des entreprises observées qui nous paraissaient les plus efficaces.

La logique, suivie, était confortée par la proposition de processus global d'IBM. Le tableau suivant décrit cette logique. Tableau 63



Dans ce tableau, nous faisons ressortir le nouveau processus proposé par IBM. 5 grands axes composent ce nouveau processus, l'élaboration du plan de formation prévisionnel reposerait sur un planning glissant et non bloqué comme par le passé. La planification des sessions serait effectuée dès le budget (septembre au lieu de janvier de l'année suivante).

Les inscriptions seraient effectuées à l'aide d'un catalogue en ligne avec des dates de sessions qui seraient proposées aux collaborateurs, avec des relances automatiques.

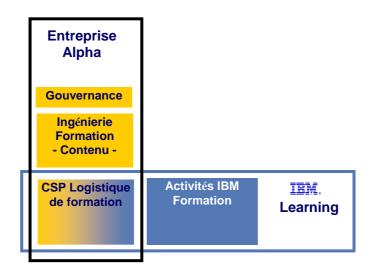
Le pilotage à distance des salles et la collecte, des éléments de fin de sessions, seraient automatisés, ainsi que la clôture administrative des sessions.

La proposition reprenait le cahier des charges, en proposant des améliorations importantes des processus, effectuées par un groupe de travail constitué de responsables formations de la Région Parisienne (R.P) et des collaborateurs concernés par les changements. Ce groupe a travaillé en liaison avec le partenaire afin d'établir dans le détail les nouveaux processus de gestion de la formation.

La mise en place d'un véritable partenariat entre les deux entreprises s'est effectuée progressivement. Le chef de projet a présenté le projet final au Comité Exécutif RH qui a pris la décision fin juin 2006 et présenté aux partenaires sociaux la nouvelle organisation en juillet 2006 pour mise en place au premier janvier 2007. La création d'un GIE, s'est effectuée sur cette période et le transfert des collaborateurs l'entreprise Alpha dans le GIE, s'est effectué le premier janvier 2007.

Le CSP (GIE) a été mis en place progressivement par l'intégration des activités de la gestion administrative dans sa structure.

Le schéma 63, reprend la logique d'organisation entre les activités qui restaient chez l'entreprise Alpha et celles qui iraient chez IBM. Tableau 63



- La structure juridique du CSP est un GIE
- Le maintien des statuts sociaux des collaborateurs Entreprise Alpha (Convention de mise à disposition collective) est effective.
- La proximité de 2 cultures industrielles (UIMM) et professionnelle (formation)
- Localisation du CSP dans le GIE et à l'extérieur des locaux de Entreprise

Dans ce schéma, nous voyons la double logique qui prévaut à cette organisation peu classique, l'entreprise Alpha garde la gouvernance de l'ensemble et IBM prend la direction opérationnelle du GIE et du CSP (Centre de Service Partagé). Le CSP se trouve donc à la jonction des deux entreprises au sein d'un véritable partenariat, fondé sur des intérêts réciproques.

Un déploiement du projet rapide, basé sur du transfert de compétences et une décroissance des effectifs de l'entreprise Alpha en parallèle de l'intégration d'effectifs IBM France et donc une amélioration très rapide de la productivité.

Cette décroissance des effectifs ainsi que la négociation sur un coût forfaitaire d'activité (SI + coûts de fonctionnement + coûts salariaux) a fait apparaître que les nouveaux coûts seraient très proche des meilleurs constatés lors du benchmarking de 2004.

Le chef de projet a alors établi un planning prévisionnel du projet, afin de déterminer les jalons et les risques encourus dans sa mise en œuvre.

Après une première phase de négociation, la seconde s'est déroulée, les prix par stagiaires apparaissaient déjà égaux aux meilleurs du marché.

Dans ce schéma, nous avons voulu faire ressortir le lien, entre le S.I de l'entreprise Alpha et le S.I IBM, mis en œuvre pour gérer l'administration de la formation. Il n'était

pas possible techniquement d'utiliser seulement le S.I IBM pour tout, car le DIF de L'entreprise Alpha était étroitement lié à la paye, et les remontées d'informations devaient être effectuées mensuellement pour assurer la gestion administrative de la paye. Le groupe de travail a donc mis en place des liens permanents par internet entre, les deux S.I. d'autre part, les salariés de l'entreprise Alpha devaient pouvoir s'inscrire aux sessions ouvertes par IBM sur son S.I, là encore le lien internet a permis d'établir ces connexions ouvertes pendant les heures de travail.

La gestion administrative par le CSP devait pouvoir utiliser en permanence le système d'IBM et celui de l'entreprise Alpha en toute sécurité et sans qu'IBM puisse avoir accès aux informations confidentielles du SI L'entreprise Alpha.

Pour chaque processus ou activité, le chef de projet a mis en place des groupes de travail. Dans le tableau suivant, nous avons voulu faire ressortir le travail de consolidation du chantier, nous faisons ressortir, les liens du S.I. avec la gouvernance du projet, les SRH et le CSP logistique de formation et les activités/processus engagés pour gérer les demandes de formation.

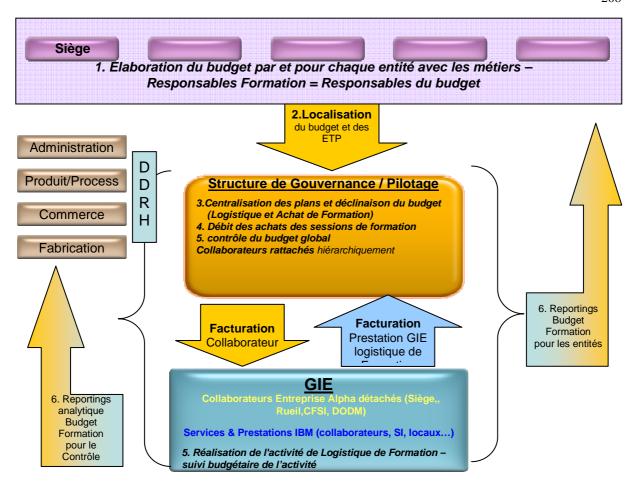
Les collaborateurs du CSP devaient être en mesure de répondre soit par mail, soit par téléphone, soit en ligne aux demandes de formation des collaborateurs. Ces relations passent par un « portail », celui d'IBM, qui ne doit pas apparaître lorsqu'un collaborateur se connecte en ligne pour accéder à l'offre de formation de L'entreprise Alpha IBM a donc « maquillé » sont portail en lui donnant l'apparence d'un « portail l'entreprise Alpha ».

Le travail s'est poursuivi par la prise en charge par IBM de l'animation des 8 groupes de travail, lancés en avril 2006 et qui se poursuivirent après le lancement du projet (février 2007)

À partir de septembre 2006, un accroissement des mobilités a été enregistré. Le chef de projet a estimé qu'un risque pouvait être couru par le projet si trop de collaborateurs partaient avant le lancement effectif sans avoir transféré leurs compétences à IBM. Après plusieurs réunions en interne et avec IBM, il a conclu que ce risque pouvait être résolu en intégrant une partie des intérimaires qui étaient dans la nouvelle structure.

Le travail engagé par les groupes a trouvé à partir de septembre 2006, un nouvel environnement avec la nécessité d'engager des réflexions sur l'amont et l'aval du projet. En effet, les nouveaux processus de gestion de la formation impactent en amont les processus d'élaboration du plan de formation et des budgets. Ils impactent aussi l'activité de conception de la formation et en aval, ils impactent les processus de gestion des reporting. Le CSP s'est transformé en GIE et il a été nécessaire de réfléchir à une structure intermédiaire afin de centraliser en amont de la gestion les informations.

Le chef de projet a proposé de créer une structure de pilotage plus complexe que la proposition d'IBM ne le supposait au départ. Ci-dessous, le tableau présentant l'organisation de cette structure de pilotage et ses liens avec les autres entités. Il était indispensable que les responsabilités politiques demeurent chez l'entreprise Alpha mais que la responsabilité technique de la gestion administrative soit dans le CSP. La création d'une structure de gouvernance/pilotage devait assurer la transition entre le système avant et après. - Tableau 64



Dans ce tableau, nous montrons que les établissements de la Région parisienne (en bleu en haut) ont toujours un rôle important en amont, ils gardent une responsabilité politique. Ils sont responsables de l'élaboration des budgets et du plan de formation. La localisation effective des budgets est dans la structure intermédiaire (structure de gouvernance) qui centralise les plans, débite les centres de coûts des achats, effectue un contrôle du budget global et effectue des reporting réguliers aux sites. Le GIE, réalise les prestations de formation pour le compte des établissements de la Région parisienne et effectue des reporting (automatisés à travers les liens du S.I) vers les différentes structures (DDRH par exemple).

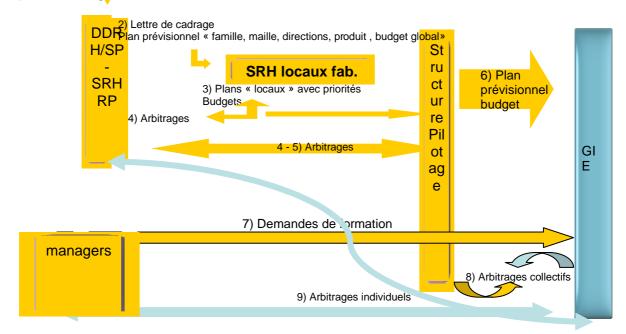
La facturation des prestations est réalisée par le GIE qui est débité par IBM de ses coûts informatiques et de ses coûts de personnel, et débit par l'entreprise Alpha des coûts afférents aux collaborateurs encore dans le GIE.

Ces deux schémas montrent la complexité des relations dans une entreprise à dimension internationale, où le partenariat technique permet une réduction importante des coûts.

Dans le schéma suivant, nous détaillons ce que pourrait être le schéma de la future organisation de la logistique de formation avec intégration des 11 autres sites. La rentabilité effective de l'opération doit permettre d'intégrer dans le futur l'ensemble des sites de l'entreprise Alpha afin de gagner encore en productivité. Cette organisation très complexe n'était pas encore lancée courant 2007, lors de la rédaction de cette partie.

Schéma 50 Futur avec tous les sites





9) Reporting du Gie - mensuel + reprév 05 05

Dans ce schéma, nous faisons apparaître la future organisation de la formation chez l'entreprise Alpha qui serait structurée autour de la logique qui a prévalu à celle de la R.P (Région Parisienne) objet du projet de réorganisation.

La DCRH (Direction Centrale des Ressources Humaines) établirait une lettre de cadrage de la formation (1), reprise par les DDRH en direction des SRH locaux (2). Les SRH locaux détermineraient les plans et les budgets locaux (3).

La Structure de pilotage établirait les budgets à partir des orientations et des plans de formation et fournirait au GIE le Plan global ainsi que les budgets prévisionnels. La structure de pilotage effectuerait les arbitrages avant validation définitive du budget et du plan (4/6). Le GIE lancerait les sessions avant l'arrivée des demandes de formation (7).

Suivant le volume de demandes de formation, la structure de pilotage pourrait demander des arbitrages collectifs (8) rendus par les DDRH.

Cette organisation « descendante » aurait l'avantage de structurer une offre de formation en fonction de la stratégie de l'entreprise vers l'ensemble des collaborateurs.

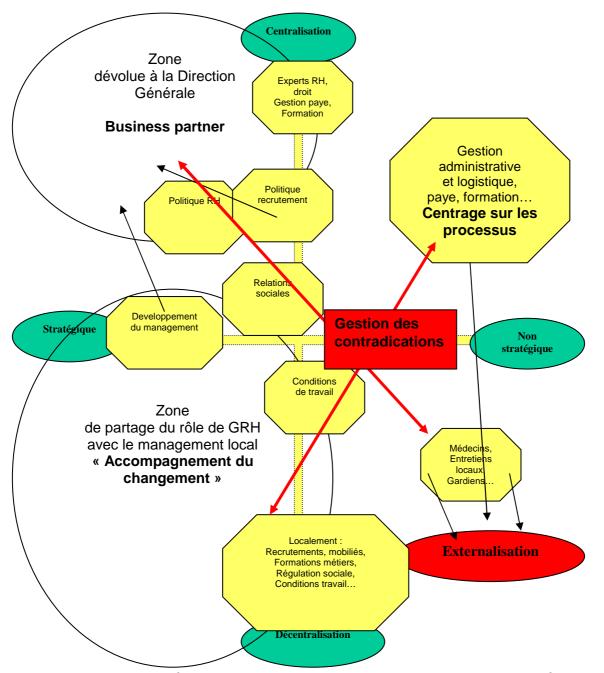
Cette partie a été menée avec l'analyse secondaire et à partir de documents existants dans l'entreprise étudiée.

Pour établir la synthèse de cette partie, et, en analysant les conséquences de la mondialisation de l'économie, de la nécessité de rechercher les améliorations organisationnelles pour faire face à la concurrence, et, lorsque nous mesurons l'impact de la nouvelle législation sur l'organisation de la Fonction Formation, nous pensons que le modèle retenu initialement ne nous semble plus adapté. Le modèle d'organisation retenu initialement pour la Fonction Formation de l'entreprise Alpha pourrait donc être complété avec :

- La dimension « multidivisionnaire » de Chandler pour faire apparaître dans les entreprises à dimension internationale l'aspect responsabilisation des structures locales et donc la perte d'autonomie de la FRH et de la Fonction Formation (C.F. le paradoxe de Godelier; « la FRH perdrait ainsi en efficacité ce qu'elle gagnerait en lisibilité »)
- 2) La dimension du travail avec la sous-traitance ou le partenaire choisi pour l'externalisation de pans d'activités.

Ces deux dimensions sont la suite logique de l'organisation centrée sur la gestion des contradictions qui trouve ainsi une sortie légitime (aux contradictions) et va au bout de la logique dans un monde sans vision pérenne, fluctuant, et avec une dimension mondiale de l'activité fortement concurrentielle.

Nous avons voulu dans le schéma suivant, distinguer ce qui est stratégique du non stratégique et ce qui pourrait être centralisé et décentralisé.



Nous avons en haut et à gauche la partie « business partner », dont l'activité est centralisée, et, où se trouvent la détermination de la politique RH, dont la politique de recrutement et les experts RH.

En bas à gauche, nous trouvons les activités décentralisées, l'accompagnement du changement au niveau local, la formation aux métiers, la gestion de la régulation sociale, des conditions de travail...

À droite de ce schéma, nous distinguons les activités non stratégiques ; ce qui n'est pas le cœur de métier, elles pourraient être décentralisées, sous-traitées, voire externalisées.

Ce schéma ferait ainsi la synthèse entre différents modèles de chercheurs (Brabant, Louart, Peretti, Ulrich et Chandler) et, avec les réalités opérationnelles des grandes entreprises, qui exercent leur activité dans un contexte de mondialisation et d'absence de visibilité économique et sociales.

#### Conclusion

L'exemple de l'entreprise Alpha est emblématique de l'évolution à venir de la formation dans les entreprises. L'augmentation des coûts liée aux évolutions législatives et à la nécessité d'une meilleure productivité d'une part. L'obligation de proposer des formations à tous les collaborateurs et la nécessité de suivre le DIF d'autre part, ont des conséquences sur l'administration de la formation décrites dans le chapitre précédent. L'exigence accrue des Directions Générale visant à maîtriser les dépenses, impose aux entreprises, une autre vision du Service Formation que celle traditionnellement mise en place par la FRH. Les améliorations, de processus et un nouveau S.I ne suffisent pas, c'est toute l'organisation de la formation qu'il est nécessaire de repenser.

La solution réside dans une série d'améliorations progressives à apporter : une politique de formation qui anticipe les évolutions de l'entreprise, des dispositifs individualisés et industrialisés, un système d'information plus performant et plus robuste pour fournir les informations en amont et en aval de la formation ; des processus plus adaptés aux obligations légales ; et une nouvelle organisation fondée sur l'appel à un spécialiste de la gestion administrative de la formation. Ces solutions n'ont pas été possible en interne, car l'expérience des réorganisations passées à montré que le temps mis à convaincre les différents acteurs et la résistance au changement ne permettraient pas de mener à bien ce changement dans les délais impartis, ils ont donc fait le choix de faire appel à un partenaire pour ce projet.

Cette nouvelle façon de gérer l'administration peut se faire en interne, mais au prix d'un investissement tellement important que peu d'entreprises pourront se le permettre. Et plus encore pour les PME et TPE que pour les moyennes et grandes entreprises, l'appel à la sous-traitance est une solution. L'externalisation de tout ou partie de la gestion administrative en est une autre. Les OPCA pourraient répondre à cette demande s'ils étaient structurés voire regroupés pour faire face à ces demandes. Les différentes enquêtes, menées par nos soins, nous fournissent des arguments en ce sens.

À ce stade de la réflexion et au regard des conclusions précédemment établies à chaque fin de section et de chapitre, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche. Nous considérons qu'il s'agira aussi de ne pas restreindre cette étude et de l'ouvrir vers de nouvelles réflexions tant par rapport à nos objectifs, que pour des chercheurs s'intéressant à des thèmes avant trait au même sujet.

Ainsi, une clarification relative aux changements organisationnels en cours sera présentée, de même qu'une précision sera détaillée sur les évolutions de la FRH et sur la recherche d'un modèle adapté, en prenant évidemment en considération l'importance des acteurs organisationnels, le champ économique et les dimensions internationales et législatives, ainsi que les nécessaires évolutions du cadre théorique.

## 3.7 Retour sur les hypothèses de départ

- I. La première partie de l'hypothèse générale était centrée sur une progression de l'accès à la formation pour tous les salariés et une augmentation des volumes de formation après la mise en œuvre des lois de 2004 et 2005. Il s'avère après analyse détaillée que pour le moment moins de15% des salariés ont fait une demande DIF. Les causes sont sans doute autant à rechercher côté collaborateurs (absence de projet personnel) que des entreprises (Communication sur le DIF et offre différenciée). Nous faisons le constat qu'il n'y a pas de progression importante des volumes de formation trois ans après le lancement de la réforme et que cette progression de l'avis de tous sera très progressive. Cette partie de l'hypothèse ne peut donc pas être totalement confirmée, même si les enquêtes et analyses montrent une tendance à l'augmentation des demandes DIF sans pour autant produire de chiffres cohérents. Cependant, la bombe à retardement constituée par les compteurs est bien réelle et devrait peser à un moment où un autre sur les volumes de formation des entreprises.
- II. Nous pensions deuxièmement que cet impact serait conséquent sur la gestion administrative, que ses effets seraient importants sur les aspects techniques et organisationnels de la gestion de la formation. Cette hypothèse est validée en grande partie, puisque 66 % des entreprises interrogées lors des enquêtes qualitatives confirmée par les analyses secondaires démontrent une gestion administrative de la formation plus importante depuis la réforme, et que 91% des entreprises (Cegos) ont subi une contrainte administrative liée à la réforme. Les entreprises ont adapté leur S.I et ont organisé leur administration pour informer et répondre aux éventuelles demandes.
- III. Nous pensions également qu'une augmentation des coûts de gestion et de déploiement de la formation apparaîtrait. Et qu'ils devraient être maîtrisés compte tenu de la recherche de productivité des entreprises qui évoluent dans un monde concurrentiel international. Cette partie de l'hypothèse est en partie validée, puisque selon notre enquête 30% des entreprises interrogées subissent une augmentation de leurs coûts (20% selon les enquêtes Cegos et Démos). Les entreprises doivent tenir compte des coûts induits de la réforme dans leurs budgets qu'ils soient d'achat externe ou liés à l'administration de la formation. Certains (M. Dennery par exemple) pensent qu'à l'horizon 2008/2010 « les responsables formations auront à faire face probablement à un afflux massif de demandes individuelles, plus coûteuses à gérer que les demandes collectives... », cette tendance est confirmée par l'enquête Cegos. Selon notre enquête qualitative, les grandes entreprises intègrent déjà les dépenses liées à la réforme dans leur plan de formation sans augmenter le % de MS. Elles maîtrisent donc leurs coûts en faisant de la productivité interne et utilisent maintenant davantage les services des OPCA pour la formation. Les PME/TPE motivées, effectuent un report de l'activité administrative vers les OPCA qui, par exemple, remplissent 28% des déclarations 2483 de leurs adhérents. Cependant, cette relative maîtrise des coûts ne doit rien à la responsabilisation soudaine des responsables formation, puisqu'au-delà des évolutions constatées qui ont un lien avec la réforme de la formation professionnelle, il existe une tendance lourde à la stagnation des dépenses de

formation professionnelle. En effet, depuis le début des années quatre-vingt-dix, (CEREQ et chiffres de la formation professionnelle) les dépenses de formation continue des entreprises ont tendance à stagner, en dépit de l'élargissement de l'assiette des cotisations. Le pourcentage de participation des entreprises est passé de 3,2 % en 1991 à 2,97 en 2004 (sans augmentation en valeur absolue de la masse salariale de référence).

IV. A la question posée : comment réduire les coûts engendrés par la mise en œuvre de ces textes dans un contexte de contrainte forte sur les budgets ? La réponse est apportée lors des enquêtes. Cette partie de l'hypothèse est validée en partie à nos yeux. 75 % des entreprises interrogées dans le cadre de notre enquête qualitative ont mené une réflexion sur l'évolution des métiers et de l'organisation de leur formation et plusieurs grandes entreprises sont en cours de réorganisation de leur service formation (GDF, PSA, Orange, l'entreprise Alpha Axa, Airbus...) Allant pour certaines jusqu'à l'externalisation d'une partie de leur activité (Rodia et Société Générale par exemple). Même si le lien entre ces réorganisations et la réforme ne peut être établi formellement, car souvent présentées comme le résultat d'un travail sur l'optimisation des moyens ou comme le résultat d'une politique de recherche de productivité. « Si les fonctions de pilotage et de régulation restent souvent centralisées au niveau du service central formation, du directeur des ressources humaines ou du directeur général, la fonction de réalisation a déjà fait l'objet d'une décentralisation dans la plupart des entreprises » (J.Soyer).

En ce qui concerne les PME et TPE, la problématique de la réorganisation n'est pas de même nature, puisqu'il n'y a souvent pas de service formation structuré dans ce type d'entreprises (la gestion est souvent sous-traitée aux OPCA ou externalisée, C. F pour Fnac et Agilent vers CIMES)

### 3.7.1 Apports et faiblesse de la recherche.

À l'instar de toute recherche scientifique, les résultats émanant de nos investigations de terrain doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes aux choix conceptuels, méthodologiques effectués et à l'empirisme de la démarche.

L'objet de cette section, est de faire le point sur les richesses et les faiblesses de notre recherche, car il n'est pas envisageable de clore un tel travail sans faire apparaître les apports autant que les failles afférentes.

## 2. Apports pratiques

Une recherche, même si elle se doit d'apporter scientifiquement une pierre de plus à l'édifice de la connaissance dans un domaine particulier, se doit, également en gestion, d'apporter des solutions managériales. Ainsi, en reprenant les travaux de chercheurs dont les problématiques de recherche intéressent notre sujet, nous avons pu présenter des schémas pour aider le lecteur dans la compréhension du structuration et d'évolution organisationnelle, de fonctionnelle. En proposant un nouveau modèle de GRH prenant en considérations plusieurs dimensions telles que le positionnement, la structuration ou le contenu de la fonction, ainsi que les acteurs qui la composent à partir des modèles théoriques des chercheurs, nous avons souhaité dresser des référentiels constitutifs de la FRH de manière à fournir un cadre dans lequel puisse se positionner le manager. Dans la continuité de ses propositions, nous avons fait un inventaire des évolutions recensées dans la Fonction Formation, en termes de rôles et de missions. Nous avons par exemple fait apparaître que la FRH a de plus en plus tendance à avoir un rôle d'agent de changement, et surtout de gestionnaire de contradictions, et que ses missions tendent à se diversifier et à s'enrichir. Pour autant, notre objectif ici, est de préciser ce que nous avons observé dans la réalité organisationnelle.

#### 3. Limites théoriques

#### Superficialité et carence théorique

Les limites d'une recherche quel qu'en soit le domaine est à la fois pratique et théorique. Dans le sens où une thèse ne peut prétendre à traiter un sujet dans son intégralité. En GRH, on ne peut avoir qu'une vision parcellaire de la réalité organisationnelle dans le sens où toutes les entreprises sont singulières et qu'on ne peut faire apparaître des investigations de terrains que des tendances, mais non généralisables à ce qui se passe concrètement sur le terrain. Il n'en demeure pas moins, qu'ici, apparaît un des objectifs de la recherche scientifique qui consiste dans le fait d'apporter une pierre de plus à l'édifice de la connaissance dans un domaine particulier. Notre recherche, sur les modèles organisationnels et les transformations de la FRH et de la Fonction Formation, est venue en compléments de certains travaux déjà entrepris sur des sujets approchants, tout en restant originale de par son approche méthodologique, mais également par le recours à un cadre théorique basé sur des corpus différents. Pour autant, dans cette optique, il est toujours possible d'aller plus loin dans la recherche d'explications des faits par la théorie. Ainsi donc, on peut clairement formuler deux reproches principaux à notre méthode :

- le premier tient au fait que nous sommes fondamentalement restés superficiels dans l'utilisation des bases théoriques sur lesquelles nous basons notre travail ;
- le second concerne l'absence du recours à certaines théories pour tenter d'expliquer, ne serait-ce que partiellement un point supplémentaire de notre sujet. Nous n'avons pas été sur les champs de recherche des coûts cachés du sous-travail analyse effectuée par François Dupuy, et complétée par Laurent Cappelletti. Nous n'avons pas non plus exploré les causes profondes de la baisse de productivité qui pourraient être liées au sentiment d'insécurité (Christophe Cornotti). « Les coûts cachés du sous-travail », concept du « sous-travail » heures supplémentaires perdues dans les organisations en absentéisme, pauses excessives, non production, retards dus aux organisations non adaptées, travail effectué plusieurs fois, réunions inutiles, mal organisées, bug informatique, productions à refaire, directives inadaptées ou contradictoires, manque de rigueur...soit du comportement volontaire pour compenser les mauvaises conditions de travail ou de salaires insuffisants. Mais aussi le sous-travail, peut résulter de dysfonctionnements involontaires. Le sous-travail touche tous les niveaux (scandales financiers récents)

Christophe Cornolti, analyse la baisse de productivité liée au sentiment d'insécurité, et étudies l'effet des plans de licenciements sur ceux qui restent « le paradoxe du survivant ». Chacun réagit différemment, mais des études relèvent une fatigue importante, des dépressions... démotivation augmentée, sentiment d'appartenance au collectif s'affaiblit, le lien affectif à l'entreprise s'atténue, en général après un moment de panique la situation à tendance à redevenir normal, sauf pour 30% des cas des modifications de comportement persistent, les salariés deviennent moins réceptifs au discours officiel, refusent de faire des heures supplémentaires, des cas rares d'actes de petits sabotages peuvent se dérouler ou des conflits avec la directions perdurent, l'absentéisme est multiplié par 3, la restructuration casse les réseaux informels de salariés qui permettaient de transmettre des compétences, « paradoxe de la productivité » la crise induit une baisse des effectif pour augmenter la productivité, mais la crise et l'insécurité chez les restants les conduit à baisser leur : résistance au changement, turnover augmente, organisationnelle... nouvelle réorganisation...

#### 4. Limites pratiques

Il est clairement identifié que les entreprises sont face à des transformations profondes en cours, mais il est difficilement vérifiable que ces transformations soient le fait de la seule législation. Pour ce qui concerne la formation par exemple, l'environnement économique, le poids des actionnaires, la concurrence, la mondialisation sont autant de facteurs à prendre en compte, mais qu'il est difficile de quantifier.

Une des principales limites de notre recherche concerne le fait que nous présentons des résultats pouvant être envisagés comme des généralisations, alors que ce n'est pas le cas. Tout d'abord, l'échantillon sur lequel se basent nos conclusions n'est pas suffisamment vaste et représentatif pour prétendre à cette généralisation. C'est pour cette raison qu'il peut être difficile pour le lecteur de se positionner relativement aux constats généraux que nous tirons de nos enquêtes et des propositions que nous émettons dans le cadre de ce dépouillement. Pourtant, l'objectif est bien de fournir aux managers un support leur permettant de se positionner par rapport à leur

<sup>&</sup>lt;sup>101</sup> Laurent Cappelletti — Iseor. <u>www.iseor.com</u> – Henri Savall et Veronique Zardet — maîtriser les coûts et les performances cachées – Economica. 2007

contexte spécifique, mais peut-être auront-ils du mal à le faire. Nous avons tenté tout au long de la recherche d'avancer progressivement pour permettre aux lecteurs de suivre notre logique de compréhension et de perception de la réalité organisationnelle. Mais il y a forcément des biais qui se glissent dans un travail, parmi ceux-ci, notre expérience dans le cadre professionnel ne nous permet sans doute pas d'avoir le recul nécessaire à un esprit critique. Nous sommes bien évidemment restés dans le paradigme de Khun, c'est-à-dire que nous avons travaillé dans un camp choisi en fonction de l'idée que nous nous faisions à priori du monde que nous avons étudié : paradigme de la recherche, « chaque chercheur travaille dans un camp qu'il a choisi en fonction de l'idée qu'il se fait à priori du monde et de lui-même... »

# Conclusions générales et propositions

# 1. Conclusions générales.

Nous avons maintenant une nouvelle lecture de la situation actuelle.

Les différentes enquêtes qualitatives et analyses secondaires, les nombreux documents existants, les rapports du sénat et de la cours des comptes, les publications et les études des chercheurs nous donnent aujourd'hui une nouvelle lecture de la situation, celle-ci produit des effets qui n'étaient manifestement pas ceux attendus par le législateur :

- 1. La première clé de lecture concerne la formation professionnelle qui est de nouveau en débat. Débat social dans et hors de l'entreprise, il vise l'engagement vers une logique de professionnalisation sur le long terme. Mais à quelles conditions de mise en œuvre et de principe de coresponsabilité ? Si la finalité est l'intégration de la nouvelle loi dans toutes les entreprises, les résultats semblent faibles au regard des ambitions. Les enquêtes et analyses le confirment, le démarrage est lent et compliqué à mettre en œuvre, les PME et TPE n'envisagent que rarement le développement des compétences comme stratégique, les salariés semblent considérer que la formation est de la responsabilité de l'employeur et celui-ci attend que les salariés fassent des demandes DIF. La logique de formation tout au long de la vie ouvre un nouveau champ de débat sur le rôle de la formation professionnelle, mais elle demande à être approfondi.
- 2. La seconde clé concerne les liens entre formation et gestion des compétences qui sont aujourd'hui plus importants qu'en 2004. La réforme de la formation professionnelle et la loi de 2005 sur la GPEC peuvent favoriser l'approche compétences. Les développements de politiques et pratiques de gestion des compétences au niveau des branches et des entreprises offrent des garanties de déploiement de la réforme. (Assemblage des lois de 2004 et 2005). La réforme de la formation professionnelle fixe un cadre sans être trop normative, les entreprises qui ont la volonté de lier gestion des compétences et formation sur le moyen et long terme ont les moyens de leurs ambitions. (C.F. l'entreprise Alpha Veolia, BNP, Orange, Airbus...) Ce sont souvent de grandes entreprises, les PME et TPE n'ayant pas, de leur point de vue, les moyens humains de monter une opération aussi lourde. Une part de la réussite de cette réforme tient à la capacité des professionnels de la formation, à coconstruire avec les bénéficiaires, des processus de développement des compétences innovants. Il semble évident que la formation professionnelle n'apparaît plus comme une fin en-soi, mais comme un moyen pour maintenir et développer les compétences des salariés tout au long de leur vie professionnelle, si c'était le seul résultat de la réforme ce serait déjà un succès! Nous faisons le constat qu'une grande partie des responsables de formation des entreprises n'ont pas pris en compte cette nouveauté!
- 3. La troisième clé, de lecture, concerne le cadre législatif et ses impacts sur les différents acteurs. Celui-ci contribue à modifier les relations entre les entreprises et ses partenaires. Un élément important, peu relevé par les différents interlocuteurs est le fait que cette loi vient couronner un accord

national interprofessionnel signé par l'ensemble des partenaires sociaux, ce qui n'avait pas été le cas depuis de nombreuses années. Les OPCA et les branches se sont rapprochés des entreprises et leur responsabilité dans le financement de la formation professionnelle s'est trouvée confortée par leur responsabilité dans le conseil ; (Appui sur le plan de formation, sur l'ingénierie financière ou le travail sur l'ingénierie formation, les liens avec les tuteurs ...), et la prise en charge d'une partie des formations dévolues jusque-là uniquement aux entreprises. Une activité importante de négociation a été réalisée avec 450 accords de branches et interprofessionnels. Les « partenaires sociaux se sont emparés du sujet avec vigueur » rappelle B.Falck (Directeur de l'éducation et de la formation du MEDEF). Avec la réforme, les entreprises sont entrées dans le champ de la négociation, (27% d'entre elles ont signé un accord, 11% prévoient de le faire) la fonction formation trouve une nouvelle crédibilité en se rapprochant en même temps des salariés et des managers. Les salariés devraient être de plus en plus acteurs de leur formation (53% considèrent que la réforme leur permet d'être plus concernés qu'avant pour ce qui a trait à leur développement professionnel). Cependant, 35% (enquête Cegos) des DRH pensent que la réforme et le DIF vont permettre de réduire les inégalités d'accès à la formation (contre 81% en 2003)

- 4. La quatrième clé de lecture, concerne la révolution engendrée par cette réforme. En effet, presque tous les acteurs; législateur, entreprises, partenaires sociaux, branches, OPCA et mêmes Régions, ont été mis en état de bouleversement par rapport à leurs pratiques. Ces pratiques ont été remises en cause, réfutées souvent pour produire de nouveaux processus de formation. Nous avons trouvé plus de 200 articles importants et publications depuis 2004 dans des journaux professionnels (liaisons sociales, bref social, entreprise et carrières, centre info, alternatives économiques, info flash, entreprise et formation, actualité de la formation permanente, personnel, droit social, Bref Cereq,...) De nombreux ouvrages techniques sont parus depuis sans compter les colloques (tous les grands organismes de formation ont monté des colloques et séminaires sur ce sujet) et autres réunions concernant la réforme de la formation professionnelle. Seuls les principaux acteurs; les salariés (à qui on n'avait pas forcément d'ailleurs demandé leur avis), n'ont pas encore vraiment pris acte de ce bouleversement.
- 5. Cinquième clé de lecture, nous faisons le constat que la cohérence d'ensemble n'est pas garantie par le système mis en œuvre. Il manque assurément une coordination entre les acteurs qui utilisent d'une manière ou d'une autre les 65 milliards d'euros d'aides publiques (4% du PIB de la France). Ce qui rejoint une problématique soulevée par le Conseil National de la Formation tout au long de la vie (CNFPTLV): « l'équilibre entre les branches professionnelles, les territoires et les OPCA n'est pas assuré » (Conseil national du 31 janvier 2007). Si sur le diagnostic les acteurs sont plutôt en cohérence, il y a cependant des avis divergents sur les changements à apporter. (Gouvernement, Medef, CNFPTLV, UNSA et partenaires sociaux ne sont pas en harmonie par exemple), L'UNSA a par exemple été auditionnée par la mission sénatoriale sur la formation professionnelle en juillet 2007 et prône une réorganisation des OPCA soutenue par le rapport

Ferraci, alors que le Medef est opposé à cette réorganisation (janvier 2008) mais le Medef devrait évoluer sur cette question (décembre 2008). Il a dans les faits totalement évolué, puisque l'Ani de janvier 2009 a recueilli la signature de tous les partenaires sociaux (5 syndicats et Medef).

6. Dernière clé de lecture, cette réforme laisse de côté trop d'acteurs (demandeurs d'emploi, sans diplômes, Rmistes, jeune sans diplôme, employé dans des TPE, femmes sans emploi autre que celui de femme au foyer...) qui sont les plus concernés par la formation leur permettant d'acquérir les bases pour entrer où se maintenir dans la vie professionnelle. Ils sont souvent peu formés au départ de leur vie, peu ou pas formé au cours de leurs différents emplois, sont marginalisés et progressivement engagés dans la spirale de l'exclusion. Cette question occupe les sociologues depuis trente ans. La multiplication, par quatre des stagiaires en formation entre 1970 et 1990, s'accompagne d'un accès toujours inégalitaire à la formation (travaux de Claude Dubar 1981 et 1992). « Le recours aux réformes pour améliorer par le haut le système de FPC bute sur des instrumentations trop faibles pour pouvoir les accompagner... sous-développement de l'information et de l'orientation professionnelle de masse tout au long de la vie qui pénalise les personnes qui n'ont pas les réseaux et les relations pour se construire des projets professionnels. » (P.Santelmann). Cette inégalité est liée à la catégorie socioprofessionnelle des salariés, à leur niveau de diplôme initial, à la nature des formations suivies, mais aussi à l'inégalité selon la taille de l'entreprise, selon les secteurs d'activité. Des analyses confirment cet état des lieux (Dubar et Gadéa 2004). La question n'est pas seulement d'affecter des moyens pour la formation de ces personnes. Il s'agit surtout de développer leur appétence, (R. Merle) de leur donner les moyens de comprendre les enjeux et les aider à s'intégrer dans un cursus pour se former et acquérir de la qualification, afin de retrouver confiance et volonté dans un système qui de leur point de vue les a exclus de la vie économique. (C. F. les résultats intéressants obtenus chez l'entreprise Alpha à partir de l'accord de 1999, démontrent que c'est possible). La nouvelle loi votée définitivement le 24 octobre 2009, apporte des changements importants, mais qui nous paraissent encore insuffisants et complexes à gérer compte tenu des enjeux. (Dans les annexes, notre analyse de la nouvelle loi de 2009)

# 2. Propositions d'évolution pour la Fonction Formation

#### Une réforme à poursuivre.

Les remarques, reçues lors des enquêtes qualitatives et des analyses secondaires, nous confirment surtout que des éléments incomplets ou manquants existent dans la loi de 2004 : complexité des textes et de leur application, inégalité d'accès à la formation, primat des formations d'adaptation au détriment des formations de développement des compétences nouvelles, absences de rattrapage des conséquences négatives de la formation initiale, réputation d'opacité des systèmes financiers, manque de coordination entre les politiques de branche et celles des territoires régionaux...

À tous ces reproches, des solutions sont proposées par les différents acteurs, dont la réforme de la réforme (ANI de janvier 2009 et loi d'octobre 2009). Nous pensons à

travers notre analyse, qu'elle n'est pas nécessaire car déjà en cours d'évolution dans les grandes entreprises. Restent les PME et TPE qui sont en retard.

Nous ne pensons pas indispensable de légiférer de nouveau sur les aspects PTT/HTT, ni sur les catégories. La réforme de la réforme n'est pas à nos yeux, la solution aux dysfonctionnements et lenteurs constatés. Les textes sont suffisamment peu normatifs pour être adaptés par les entreprises en ce qui concerne le collectif. Toutes les grandes entreprises ont déjà fait cette adaptation, soit qu'elles aient constitué une offre de formation plus complète, soit qu'elles aient intégré le DIF dans le Plan, soit qu'elles aient mis toutes les formations en PTT. Avec des résultats chiffrés, puisque le taux d'accès à la formation dans les entreprises de 10 salariés et plus est passé de 35% en 2003 à 43% en 2006, alors que la demande est encore balbutiante.

Reste, les PME et TPE qui n'ont, ni de responsable formation ni de service structuré et pour lesquelles les OPCA peuvent apporter un service personnalisé, du conseil, de l'aide technique et organisationnelle en plus du soutien financier. « L'effort de formation ne sera bientôt plus considéré comme une taxe, mais comme un investissement stratégique. Pour une PME, une gestion externalisée de sa formation est le meilleur moyen d'optimiser ses choix » (C. Sferazza OPCAREG Lyon) et pour M. Guillamaud (président de l'OPCALIA) « La loi dans son principe est bonne. On peut toujours essayer de regarder, de vouloir simplifier. Je pense qu'il mangue deux choses; ... des outils simples qui ne complexifient pas la vie des entreprises. Quand on est sur les TPE, dès qu'il y a une petite difficulté administrative, celle-ci devient auelaue chose qui n'est pas accepté par les entreprises, et du coup rejetée. Puis on a à faire évoluer les mentalités, les comportements, la vision de la formation. Mais ce n'est pas lié à la loi, la loi n'est qu'un révélateur supplémentaire de ce qui était. Ce que l'on connaît dans les grandes entreprises, C'est d'arriver à faire en sorte que la formation ne soit plus considérée comme quelque chose que l'on fait quand on a le temps, comme récompense. C'est une façon de progresser, c'est une façon de se maintenir et c'est aussi une façon pour l'entreprise d'avoir de la performance, et çà on est quand même loin encore. »

Individualiser, adapter et clarifier les rôles

Le DIF, pourrait être attaché à la personne et non à l'entreprise. Il serait transférable d'une entreprise à une autre, pour permettre à la personne, avec le temps d'acquérir une véritable qualification (associée avec la VAE) et un niveau de diplôme lui permettant de se reconvertir éventuellement pendant et hors de ses périodes d'activité professionnelle. Mettre réellement dans le droit la notion de parcours. L'idée de « contrat d'activité » ou de « statut de l'actif » (J. Boissonnat et F. Gaudu). Ces contrats donneraient un statut qui couvrirait les périodes d'un parcours : emploi, chômage, formation et activité professionnelle voire même pendant les périodes de travail non marchand comme élever ses enfants, se former ou soigner ses proches. Ou encore développer des parcours pour les jeunes sans qualification en recherche d'emploi sur le modèle de « TRACE » qui donnait la possibilité à un jeune en difficulté d'accéder à un parcours d'insertion de 18 mois alternants mise en situation professionnelle, formation et recherche d'emploi (avec cependant une durée plus longue en vue d'obtenir éventuellement un diplôme). La notion de parcours devrait prendre en compte des périodes de chômage et de formation professionnelle que les salariés

peuvent avoir dans leur vie professionnelle. Le DIF pourrait être étendu à cette occasion à une avance faîte à la personne qui serait récupérée ensuite lors de son activité professionnelle. Est-il possible d'apporter des modifications au DIF sans légiférer de nouveau ?

- Nous pensons que l'importance de la réforme selon l'importance de l'entreprise et ses efforts passés dans le développement d'une formation professionnelle est à reconsidérer. Par exemple, les entreprises qui sont aujourd'hui à 5 ou 6 % de dépenses par rapport à la MS (17% des entreprises selon Cegos), avec un taux d'accès supérieur à 80%, sont-elles aussi concernées par la réforme que celles qui sont entre 1,6 et 3% (43% des entreprises selon Cegos) ? L'obligation légale de financement a permis d'avancer, elle nous semble nécessaire, mais trop d'obligations peuvent tuer les initiatives, c'est sans doute un truisme de le dire, mais toutes les entreprises ne sont pas égales devant la loi. Celle-ci devrait donc évoluer en tenant compte des éléments cités plus haut. (Les plus concernées pourraient être les PME et TPE qui ne dépensent pas leur obligation légale)
- Le rôle des OPCA et des Régions devrait être éclairci. La réorganisation (concentration?) des OPCA et le rôle prépondérant des régions nécessitent de mieux définir les conditions de leur collaboration avec les entreprises. Réduire le nombre d'OPCA? Sans doute, car les 350 branches n'ont pas la taille critique, ni les capacités techniques pour garantir un service de proximité. Mais que faire des 6000 salariés des OPCA? Une des conclusions de la DGEFP serait « de progresser plus résolument vers le regroupement des trois réseaux interprofessionnels, Agefos-Pme, OPCAREG et Fongecif ». Le Directeur de la formation du Medef estime qu'elle « générerait une complexité supplémentaire ». Quel rôle peuvent jouer les partenaires sociaux? Comment concevoir restructuration et/ou regroupement avec le rôle des régions et avec celui des représentants des institutions (État, Régions, Medef, Partenaires sociaux et entreprises)?

# Développer l'implication individuelle.

En entreprise, la notion de projet professionnel a trouvé ses limites et l'image que le salarié est capable de se construire fait partie de ces limites. Ce déficit de vision est selon nous, un des freins à l'utilisation du DIF (parmi d'autres). Il confère souvent à la formation un objectif permanent de rattrapage d'une cible impossible à atteindre. L'impact de l'ensemble des règles législatives a permis cependant à l'initiative des entreprises de développer la formation professionnelle dans des proportions comparables à ce que l'on peut observer chez les autres pays européens. En revanche la position française au regard des formations d'initiative individuelle s'avère relativement fragile. C'est certainement dans ce registre que l'examen des pratiques étrangères peut le plus utilement inspirer les innovations à introduire dans notre système. Donner seulement un droit pour qu'il soit exercé a atteint ses limites, que celles-ci soient partagées entre les salariés et les entreprises est une réalité. La véritable question aujourd'hui est : que faire pour développer l'appétence des salariés à se former dans ce cadre, voire au-delà du cadre professionnel ?

Il s'agit de revoir la communication et l'implication de tous. L'information n'est pas suffisante pour responsabiliser les salariés sur cette question, il est indispensable de l'accompagner par des dispositifs complets et motivants (seulement 4 % des salariés déclarent avoir utilisé la VAE selon la Cegos). Ces dispositifs associeraient (VAE pour les moins diplômés) des parcours intégrants formation : professionnalisante, qualifiante et diplômante dans et hors entreprise, voire de reconversion vers d'autres secteurs, avec en amont des bilans de compétences (CIF pour le financement) et en aval un cofinancement entreprise, salariés et État (Régions) avec des possibilités d'abondement. Cet effort conjoint devrait être fait en accompagnement de projets personnels et pas seulement lorsque l'on veut que la personne quitte l'entreprise. (Les structures techniques et légales existent, mais ne sont pas regroupées dans cet esprit)

ouvrir davantage les formations, les diplômes et les établissements d'Éducation nationale aux adultes, de manière à mieux répondre aux aspirations et contraintes professionnelles ou familiales de ce public.

Mettre au point des aides financières destinées à encourager des projets individuels de formation sur moyenne ou longue période, qui facilitent l'intégration professionnelle des chômeurs et qui soient étroitement négociées avec les employeurs et l'Éducation nationale. Pour accompagner les chômeurs, le guichet unique, les maisons de l'emploi sont des pistes intéressantes pour les accompagner, mais, insuffisantes, car limitées dans le temps et par les moyens affectés aux dispositifs limités.

Ce sont aussi de véritables formations débouchant sur des diplômes (qualifications) et donnant un accès réel à la vie professionnelle (et une ouverture vers une socialisation hors milieu professionnel) qu'il faudrait mettre en place.

C'est donc un investissement sur le long terme associant formation initiale et complémentaire, activité professionnelle et personnelle, avec un financement adapté et intégrant une avance sur le DIF, l'utilisation de la VAE et du CIF.

Repérer les compétences professionnelles ou extraprofessionnelles acquises par les adultes par la voie de la formation continue ou de l'expérience, dont la validation dépasse le cadre habituel des diplômes, et dont la reconnaissance aide à la construction de parcours professionnels et personnel. Il s'agirait dans ce cadre, de développer la formation comme une entité, dont les éléments soient indissociables ; formation personnelle et formation professionnelle, apprentissage théorique et pratique, temps d'expérimentation professionnels et temps centrés sur l'appropriation personnelle, formation centrée sur son développement social et formation pour l'institution.

Revoir les missions des Responsables RH et Responsables Formation.

La formation est directement dépendante des évolutions de la FRH, « en matière de formation, on ne peut guère, en définitive envisager de décisions séparées des autres composantes des stratégies ressources humaines... » (B. Gazier). La Fonction Formation est également et surtout dépendante du contexte de l'entreprise dans laquelle elle exerce, de l'impact de la législation et de la latitude que lui laisse les opérationnels dans les décisions. Devant la mission d'information du Sénat sur la formation professionnelle (ainsi que le rapport Ferraci et celui de la Cour des Comptes), toutes les analyses ont été exprimées, certaines préconisent de tout

casser et d'autres qu'il faut mieux contrôler le système, car il fonctionne malgré ses imperfections.

La Fonction Formation est aujourd'hui au cœur du débat. Peut-elle absorber la réforme ; l'adapter, la simplifier et la promouvoir dans un cadre économique où la dimension internationale des concurrents, la recherche permanente de productivité et la réduction des effectifs, constituent souvent les axes directeurs de la stratégie des entreprises pour améliorer la rentabilité, plus que la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux clients ?

Il n'y a pas de compétitivité des entreprises sans formation! Il n'y a pas d'employabilité à moyen et long terme des salariés sans engagement de leur part en formation, d'où l'idée de coresponsabilité et de coconstruction dans le DIF.

À l'évidence, la réforme de la formation peut-être considérée comme étant en ordre de marche dans la grande majorité des entreprises, qu'elle profite plus aux grandes entreprises qui l'ont intégrée dans leur organisation au quotidien qu'aux PME et surtout TPE, qui pour la plupart ne l'ont ni comprise ni mise réellement en œuvre, est pour nous évident, la Fonction Formation doit intégrer ces différents aspects pour changer dans cette optique et la législation s'adapter aux réalités des PME et TPE.

Nous faisons le constat, que les responsables de formation des grandes entreprises ont adapté la loi de 2004 à leurs priorités plus qu'ils ne l'ont intégré comme outil de changement de leurs pratiques! C'est sans doute regrettable qu'ils n'aient pas profité de cette évolution législative pour mettre en œuvre des changements organisationnels, sociologique et pédagogiques, ils ne sont pas sortis du « ou » pour entrer dans le « et » (M. Saucet). Cinq raisons peuvent expliquer ce manque, la Fonction Formation doit tenir compte en même temps des réalités économiques de l'entreprise dans laquelle elle se trouve, du positionnement de la FRH dont elle dépend, de la législation, mais aussi, du besoin des salariés (quand celui-ci est exprimé) et de la nécessité de déployer les dispositifs au meilleur coût. « Il faut donc promouvoir des espaces de prise de conscience collective de ce qu'est une organisation efficace des opérateurs et prestataires de formation continue » (P. Santelmann). Tous ces éléments induisent un positionnement de la Fonction Formation qui ne peut être statique, c'est pour cela que nous pensons que la Fonction Formation a manqué le virage d'un véritable changement de ses pratiques. Le lien étroit entre gestion des compétences et politique de formation, l'individualisation et l'industrialisation de l'ingénierie de formation, l'utilisation des réseaux et la coconstruction avec les managers et les salariés, de dispositifs et de processus innovants afin de développer le niveau des compétences collectives et individuelles, la professionnalisation interne et l'externalisation de pans d'activités sont maintenant des moyens sur lesquels elle doit se prononcer et non de simples réflexions pour un futur à définir. Ces réalités sont déjà prises en compte par quelques grands groupes. La question qui reste en suspens est de savoir jusqu'où est-il possible d'externaliser des activités et si le rôle de la formation continuera à avoir la même importance dans la stratégie des entreprises qui externalisent ? « II est essentiel que le professionnel de la formation s'engage dans un travail de réflexion sur le sens de son action » (M. Dennery). Quel niveau de partage et d'imbrication avec les opérationnels est le plus efficace ?

Les métiers de la formation vont se diversifier dans le futur avec la nécessité d'individualiser les parcours, de concevoir de nouveaux formats pédagogiques, de travailler plus en donneur d'ordre vers les sous-traitants et de coconstruire une

ingénierie de formation avec les managers. Le rôle du management de proximité prendra sans doute plus d'importance par rapport au rôle de la formation dans la mise en œuvre d'actions de formation vers les métiers et ainsi de travailler plus et mieux, avec d'autres acteurs institutionnels par exemple, les régions, l'éducation nationale et les OPCA. Les responsables formations devront s'adapter à ces nouvelles situations.

Au final, la FRH (et donc la Fonction Formation) devrait dans les années à venir voir ses prérogatives encore plus partagées avec la ligne hiérarchique, et, sauf à être de plus en plus imbriquée avec le management de proximité, elle ne pourra pas faire l'économie d'une profonde réforme de son organisation, de son mode de fonctionnement et de ses relations avec les managers (Direction générale et managers de proximités).

#### Résumé.

Les débats, sur la FRH, posent la question de sa légitimité face au rôle des managers dans la gestion quotidienne. S'il n'est pas neuf, le débat est toujours d'actualité, il est directement lié aux évolutions structurelles et organisationnelles des entreprises et au milieu dans lequel elles évoluent. La FRH, est-elle; business partner, champion des salariés, gestionnaire de processus ou gestionnaire de contradictions? Selon son positionnement dans les croyances de la direction générale, la Fonction Formation serait considérée comme un investissement ou comme un coût! La description de ce phénomène s'appuie ici sur des recherches théoriques ainsi que sur des travaux empiriques menés auprès d'un échantillon composé d'entreprises selon une approche qualitative et d'enquêtes secondaires.

**Mots clés**: Fonction Formation, changement organisationnel, fonction ressources humaines.

Abstract: The debates on the Human Resources function, raise the question of the legitimacy of the FRH face the role of managers in the daily management. If it is not new, the debate is still valid, it is directly linked to structural changes and organizational businesses and the environment in which they operate. The FRH, is it; business partner, champion of employees, process manager or manager of contradictions? According to its positioning in the beliefs of senior management, "Service Training" would be regarded as an investment or as a cost! The description of this phenomenon here is based on research theoretical and empirical work conducted with a sample of enterprises according to a qualitative approach and secondary investigations.

# **INDEX**

business partner72, 138, 141, 228 changement 4, 7, 16, 17, 23, 25, 27, 36, 37, 40, 57, 58, 59, 60, 63, 70, 86, 90, 121, 132, 139, 142, 167, 181, 184, 187, 191, 195, 196, 197, 233, 234, 246, 248, 250
changements 4, 6, 7, 14, 25, 40, 59, 74, 80, 81, 86,
92, 105, 107, 109, 139, 166, 172, 190, 192, 193, 208, 246, 249
contradictions16, 26, 36, 38, 40, 54, 58, 60, 67,
70, 72, 73, 90, 139, 228
CSP .36, 48, 49, 126, 177, 195, 197, 200, 201, 204,
209, 210
d'externalisation19, 45, 46, 47, 49, 52, 137, 184,
193, 226
DIF48, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 104, 125, 126,
130, 133, 136, 137, 143, 152, 153, 154, 155, 156,
157, 163, 173, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185,
187, 188, 189, 190, 191, 194, 215, 223, 224, 225
DRH7, 8, 9, 11, 16, 18, 19, 22, 26, 29, 33, 38, 41,
45, 48, 49, 54, 56, 57, 58, 59, 72, 78, 93, 95, 106,
121, 146, 147, 149, 153, 155, 157, 166, 168, 182,
189, 231, 232, 234, 235, 237, 246, 247, 248, 249
externalisé45, 46, 47, 48, 169, 196, 199
Fonction Formation 1, 4, 21, 22, 33, 71, 74, 75, 80,
86, 91, 92, 93, 94, 105, 106, 109, 112, 113, 120,
123, 124, 126, 127, 132, 137, 138, 139, 141, 142,
143, 144, 147, 155, 172, 178, 182, 190, 192, 225,
226
formation professionnelle4, 58, 86, 87, 88, 89,
92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 105,
109, 123, 126, 127, 134, 138, 141, 142, 153, 155,

158, 186, 187, 223, 224, 225, 231, 235, 237

# Documentation — ouvrages de références et autres documents

- J . Allouche, I. Huault Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions – Encyclopédie des Ressources Humaines – Vuibert – 2003
- JF. Amadieu L. Cadin Compétences et organisations qualifiantes Economica – 1996
- T.Ardouin L'ingénierie de formation pour l'entreprise Dunod 2006
- CH. Assens L'organisation des entreprises vers une structure en réseau ethèque - 2005
- Jacqueline Barraud Françoise Kittel, Martine Moule La fonction Ressources humaines: métiers, compétences et formation - Dunod – 2000
- P. Bernier Le financement de la formation professionnelle Dunod 2005
- P.Bernoux La sociologie des organisations Le seuil 1985
- Franck Bournois P.Leclair et alii. Regards croisés en l'honneur de B.Galambaud
   Economica 2004
- Luc. Boyer Noel . Equibey GRH nouvelles pratiques EMS 2003
- Luc. Boyer Noel .Equibey Organisations, théorie et applications Editions de Luc. l'organisation – 1999
- Pierre Boisard Le nouvel Age du travail Hachette 2009
- J. Brabet -La gestion des ressources humaines en trois modèles Economica -1993
- Brabet J. et alii, Repenser la gestion des ressources humaines, Paris, Economica, Pp.69-140. - 2000
- Loïc Cadin, Francis Guerin, Frédérique Pigeyre Gestion des ressources humaines - Dunot – 1997
- P. Caspar et alii Nouvelles technologies éducatives et réseaux de formation –
   Ed. d'organisation 1998
- A. Chandler- Stratégies et structures de L'entreprise- Paris Ed. d'organisation -1992,
- Jean-pierre Citeau Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques - Armand Colin – 2002
- BARES F., CORNOLTI C. Le DRH, un garant du lient intra-organisationnel Le cas des suppressions d'emplois - in La Métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier. FROEHLICHER T., WALLISER B. (Dir.)-L'Harmattan -2003
- L. Capelletti H. Savall V. Zardet Maîtriser les coûts et les performances cachées – Economica – 1987/2007
- M. Crozier A quoi sert la sociologie des organisations ?, en 2 tomes : I-Théorie, culture et société ; II-Vers un nouveau raisonnement pour l'action- Séli Arslan, Paris, 2000
- M.Crozier: Organization and Collective Action Our Contribution to Organizational Analysis -JAI Press- 1995
- M.Crozier Du management panique à l'entreprise du 21° siècle- Maxima -1994
- S. De Witte et alii La notion de compétences, problème d'approche in la

- compétences Mythe, construction ou réalité L'Harmattan 1994
- M.de Virville– Livre blanc sur la formation professionnelle 1996
- Ch. Darvogne. D.Noyé. Organiser le travail pour qu'il soit formateur Insep éditions – 1993
- Dennery Marc Réforme de la formation professionnelle ESF collection formation permanente – 2004
- A. Desreumaux Théorie des organisations EMS 2005
- P. Drucker L'avenir du management Village Mondial 1999
- C.Dubar et C.Gadéa -Sociologie de la formation post-scolaire in
- F.Dupuy La fatique des elites Le seuil 2005
- E. Enriquez L'organisation en analyse PUF 1992
- Jean Favry. L'entreprise de la valeur : quand les ressources humaines font la différence/ - . 2001
- Bernard Galambaud -Si la GRH était de la gestion Paris Editions liaisons 2002
- Bernard Galambaud. Nouvelle configuration humaine de l'entreprise (Une) : le social désemparé/- 1994
- B. Galambaud Si la GRH était de la gestion Ed. Liaison.
- M. Garant, P.Scieur Organisation et systèmes de formation De Boeck 2003.
- B. Gazier Les stratégies des ressources humaines La découverte 2004
- P.Gil et C. Martin Les nouveaux métiers de la formation Dunod 2004
- Eric Godelier, in José Allouche et Bruno Sire Ressources humaines, une gestion éclatée - Paris - Economica – 1998
- B. Henriet. DRH, C'est déjà demain!: nouvelles organisations et politiques de ressources humaines/ 1998
- G. Hoshal C.Barlett L'entreprise individualiste Une nouvelle logique de management Maxima Paris 1998
- H.Jacot, D. Brochier, M. Campenos-Dubernet La formation professionnelle en mutation – Ed. Liaisons – 2001
- Klarsfeld A, Oiry E (eds). Gérer les compétences : des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques. Paris Vuibert- 2003
- P. Koestenbaum Socrate et le business Interedition 1989
- Guy Le Boterf. De la compétence à la navigation professionnelle –Ed de l'Organisation- 1997
- Guy Le Boterf Le schéma directeur des ressources humaines. Un outil de management stratégique – Ed. de l'organisation – 1988
- Guy Le Boterf Comment investir en formation Ed. de l'organisation 1989
- Jean-marc Le Gall La gestion des ressources humaines Que sais-je ? Puf -6eme édition 2002
- P. Leclair, F. Bournois Regards croisés en l'honneur de B. Galambaud Economica – 2004
- Jean yves Le Louarn, Thierry Wils L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur investissement humain - Edition liaisons – 2001
- P.Louart, in Julienne Brabet Repenser la gestion des ressources humaines -Paris - Economica – 1993
- P. Louart Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines ed. Liaison, 1995

- JM. Luttinger Le droit de la formation continue Dalloz -1986, mises à jours 2004
- Alain Meignant.Compétences de la fonction ressources humaines (Les) : diagnostic et action/ -. 1995
- Alain Meignant.Ressources humaines déployer la stratégie éditions liaisons 2001
- Alain Meignant, Robert Dapère. Qualité de la fonction ressources humaines (La): diagnostic et action/ - 1994
- Alain Meignant Manager la formation Liaisons 1993
- de Montmollin M « la compétence dans le contexte du travail » l'Ergonomie, Paris la Découverte- 1990
- H. Mintzberg Structures et dynamique des organisations, Ed. de L'organisation 1982
- H. Mintzberg Le pouvoir dans les organisations Ed. de l'organisation 1986
- Monsavoir M.- La fonction DRH dans la tourmente, in Des restructurations et des hommes, sous la direction de Thierry Lemasle et Pierre-Eric Tixier- Paris- Dunod, Pp.21-37.- 2000
- Pierre Morin Eric Delavallee Le manager à l'écoute du sociologue Editions d'Organisation – 2000
- Mucchielli A. Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales- Armand Colin-1996,
- Jean Nizet, François Pichault Les pratiques de gestion des ressources humaines
   le seuil collection point 2000
- P.Pailot Configuration organisationnelle Encyclopédie de la gestion du management - Dalloz - sirey - p.173/174 - 2004
- C. Parmentier et F. Arfaoui Tout savoir pour e-former Ed. de l'organisation 2001
- J-M Peretti Dictionnaire des Ressources humaines Vuibert 1999 2001
- JM. Peretti Tous DRH Ed. d'organisation 2003
- T. Peters Le chaos management interedition 1998
- F. Pichaut Ressources Humaines et changement stratégique, vers un management politique De Broek, 1996
- Jean-Yves Prax. Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance/ 2000
- A. Roger J. Igalens Master Ressources Humaines IBSN2 Ed. Eska
- JC. Ruano-Borbalan et alii Changement et innovation en formation et organisation – Demos – 2001
- R. Salais et M. Troper Les mondes de production Ed. de l'EHESS 1993
- Paul Santelmann de l'efficacité en formation continue ed Liaison 2004
- Henri Savall et Veronique Zardet maîtriser les coûts et les performances cachées – Economica. 2007
- M. saucet La sémantique générale aujourd'hui Retz 1983
- J.M. Seca Les représentations sociales Cursus A. Colin 2003
- Peter Senge.- La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes/ -1999
- D. Segestin Les chantiers du manager Armand Collin 2004

- J. Soyer fonction formation Edit. D'organisation 2003
- Maurice Thévenet Management une affaire de proximité Editions de l'organisation - 2003
- D.Ulrich Human Resources Boston, Harvard Business Scholl Press 1997
- Watzalvick P., Beavin J.H., Jackson D. Une logique de la communication- Paris -Le Seuil. - 1972
- Dimitri Weiss Les ressources humaines Edition d'organisation mars 2003 2° édition
- Richard Wittorski . Analyse du travail et production de compétences collectives (Broché) L'Harmattan -1997
- Philippe Zarifian. Effets de la mise en oeuvre des compétences professionnelles (Les): -l'Harmatta - 1998
- Philippe Zarifian. -vObjectif compétence / Dictionnaire des Ressources Humaines - English-French/ Christopher James.-. 1999
- Philippe Zarifian . Compétences et organisations qualifiantes en milieu industriel - Paris l'Harmattan -1994

# **Autre documentation**

- Actualité de la formation permanente L'esprit d'entreprise et la formation tout au long de la vie – Sept/oct – 2006
- Accord interprofessionnel du 20/9/2003 et du 5/12/2003, la loi de 2004 sur le site du gouvernement français. (www.legifrance.gouv.fr)
- Analyse des compétences (L') / GARF 12. Groupement des animateurs et responsables de formation en entreprise.- p.20 - 2005
- T. Ardouin –Ou en est l'ingénierie de formation Education permanente –N° 157 - 2003
- Ch. Assens -Marche, Reseau, Hierarchie A la recherche de l'organisation idéale (en coll. avec A. Baroncelli) - Direction et Gestion - La Revue des Sciences de Gestion – 2004 - n 207, 43-55
- Aurélie Barbaux. Ressources humaines en libre-service : Finie la paperasse !/
   In : E + USINE NOUVELLE, n<sup>9</sup>7, septembre 2001.- pp . 48-60 (2001)
- Jacqueline Barraud. Le métier de DRH et ses compétences / In : PERSONNEL, n°405, décembre 1999 .- pp. 41-47
- Franck Bournois et Sylvie Roussillon. Management des cadres à haut potentiel : comparaisons internationales et nouvelles perspectives/ - In : PERSONNEL, n°407, février 2000 .- pp. 27-33
- Franck Biétry. La gestion des ressources humaines en pratique : études de cas et exercices corrigés/ - 2000

- F.Bournois M.Thevenet CH.H. Beyssere des Horts Gestion des ressources humaines : l'europe existe-t'elle ? Revue française de gestion, N°83, mars mai 1991 pp 61/109
- Gérard Brunschwig. Démarche compétence et projets d'entreprise / In : PERSONNEL, nº416, janvier 2001 .- pp. 5-10
- P.Cahuc et A. Zylberberg la formation professionnelle des adultes, un système à la dérive – 2006 – rapport commandé par la CCI Paris
- CEREQ Rapport annuel sur la formation 2006/2007. www.cereq.fr
- CEREQ cahiers du Cereq (site du CEREQ) 2009.<a href="www.cereq.fr/pdf/b235.pdf">www.cereq.fr/pdf/b235.pdf</a>
- CEREQ Vers une ouverture de frontière de la formation continue (site du cereq) 2008
- Centre-inffo toutes les informations sur la loi de 2004 et ses évolutions www.centre-inffo.fr
- Cedefop <u>www.cedefop.eu</u> informations sur la formation en Europe, mise à jour 2008
- L. Chambrier Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH, -Actes du 8<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH- 4 et 5 septembre- Montréal- Pp.149-162. 1997
- / Nathalie Chiarelli. XXIème siècle : GRH demain In : PERSONNEL, nº416, janvier 2001 .- pp. 20-48 -2001
- Danielle Colardyn.Compétences et entreprise apprenante / In : ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n°154, mai-juin 1998 .- pp . 30-34
- Commeiras N. « La conduite du changement organisationnel, une nouvelle mission pour le DRH : une illustration dans l'industrie métallurgique », Cahier de recherche LAREGO- 1997
- Code du travail articles concernant la formation professionnelle (L.900....)
- Marie-Claude Cougard Rôle des DRH dans la conduite du changement ? / .- In : PERSONNEL, n°395, décembre 1998 .- pp. 56-60
- CORNOLTI C., MOULIN Y., "Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent- elles pas une hausse de la performance? Eléments pour l'amélioration du calcul décisionnel, in Management et Avenir, nº11 - 2007 CORNOLTI C. Les effets des suppressions d'emplois (plans sociaux) sur le comportement des salariés restants en France: résultats d'une recherche exploratoire- Revue de Gestion des Ressources Humaines- nº59 -janvier, février, mars - 2006
- Dares La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage – 2004 – 2005/2006/2007/2008 – <a href="https://www.travail.gouv.fr">www.travail.gouv.fr</a>
- Michel de Virville Remettre les opérationnels dans leur rôle de gestionnaire : Propos recueillis par Alain Meignant et Michel Parlier.- In : PERSONNEL, n°405, décembre 1999 .- pp. 32-36
- Michel de Virville et Michel Parlier ANDCP Personnel 2002
- Defelix C.- L'éclatement comme processus dynamique: genèse et développement d'une fonction ressources humaines, Actes du IX° Congrès de l'AGRH, 19-20 novembre 1998- Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Pp.455-469.
- Deffayet S., Léonard E., Rousseau A. L'autonomisation des ressources humaines ou l'implication contrôlée, Actes du 10<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Lyon, 09-10 septembre, Pp.413-425 -1999

- Eric Delavallée. Management par les compétences (Le) /- In : PERSONNEL, n°389, mai 1998 .- pp. 12-17
- Dares Les évolutions de la formation professionnelle continue acte du colloque du 28 sept 2004 (site Dares)
- A. Desreumaux Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise Revue Française de Gestion, n°107, Janvier févrie r, Pp.86-108 1996
- Anne Dietrich. La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales / - In : FORMATION EMPLOI,n°67, juillet-septembre 1999 .- pp. 9-23
- Anne Dietrich. Compétence et performance : entre concepts et pratiques de gestion / In : EDUCATION PERMANENTE, n°140, 1999-3 .- pp. 19-34
- Christian Defelix Une classification pour gérer les compétences ? : Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation/ .- In : GERER ET COMPRENDRE, n°56, juin 1999 .- pp. 77-89 -1999-
- Demos Etudes sur la formation professionnelle –2008 site : http://www.shrm.org/trend/
- Gérard Donnadieu, La science au service de la GRH : quels apports pour la GRH ?/ Numéro coordonné par Gérard Donnadieu.- In : PERSONNEL, nº415, décembre 2000 .- pp. 5-86
- Drucker P. L'émergence de la nouvelle organisation », in Harvard Business Review – Le knowledge - 1997
- Myriam Dubertrand, Anne Bariet. Profession DRH: une image brouillée dans un environnement flou/ - In: ENTREPRISE ET CARRIERES, n°327, 06 au 12/02/1996. - pp. 4-7
- F.Dupuy Entretien aux Echos 20/5/2009 Le sous-travail tue le travail
- Entreprise & Personnel cahiers d'étude et de recherches période 2003/2008 – dont le volet formation de la loi Fillon - 2004
- Entreprise & Carrières tous les numéros depuis 2003 dont celui de janvier 2006 – Les entreprises digèrent la réforme
- Elisabeth Dugué. La logique de la compétence : le retour au passé / In : EDUCATION PERMANENTE, n°140, 1999-3 .-pp. 7-18 1999
- Myriam Dubertrand et Gina de Rosa. Se former aux ressources humaines : La fonction redécolle/ Dossier coordonné par - In : ENTREPRISE ET CARRIERES, supplément du numéro nº469, 16-22 févrie r 1999 .- 51 p.
- Enquête de la CCI Paris et ANDCP sur le rôle de la FRH et fonction formation 2004
- Etudes cegos sur la fonction RH et la fonction Formation (Cegos) 2003, 2004, 2005...
- Entreprise & Carrières Réforme de la formation professionnelle -numéros de 2003 à 2007
- Fournier Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation -Bref Cereq n°209 juin 2004
- François Foix. Structures par projet chez l'entreprise Alpha / In : PERSONNEL, n°395, décembre 1998 .- pp. 14-18
- Joseph Gauter et Yvon Minvielle. Territoires et compétences / Coord. par Joseph Gauter et Yvon Minvielle.- In: POUR, n°160, décemb re 1998.- 195 p.
- GARF Convention nationale du GARF Les responsables formations sceptiques face à la réforme – 2005
- GARF Baromètre DIF J. Wemaëre Cabinet perspective 123 2005

- Gestion sociale Groupe liaison 2007
- Patrick Gilbert Tendance d'évolution de la GRH Entreprise et Personnel -Décembre 2001.
- P. Gilbert La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives – Revue Française de Gestion – n°124 - juin/juillet 1999
- Guérin G., Sire B.- L'avenir de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui le partenariat d'affaires, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés - Note du LIRHE, n°284, - 1999
- Danièle Gonzalez fonction RH et management de proximité, fausses évidences et vraies questions - octobre 2003 - Entreprise et carrière N°694 -Entreprise et Personnel
- Harvard Business Review Getting Offshoring Right Décembre 2005
- Slimane Haddadj Une étude de cas chez l'entreprise Alpha : Gestion des compétences et relations sociales/ .- In : REVUE FRANCAISE DE GESTION, n°127, janvier-février 2000 .- pp. 103-118
- Bruno Henriet. La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles / - In : REVUE FRANCAISE DE GESTION, n°124, juinjuillet-août 1999 .- pp. 82-93
- Hewitt Etude réalisée pour l'entreprise Alpha sur l'évolution de la fonction RH - 2005
- Isabelle Huault. Les nouvelles dimensions du management : La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organiations/ - In : CAHIERS FRANCAIS (LES), n°287, juillet-août-septembre 1998 .- pp. 73-78
- Jacques Igalens Reengineering des Ressources humaines : la GRH et la performance globale/ .- In : PERSONNEL, nº409, mai 2000 .- pp. 61-69
- Laurent Cappelletti Iseor. <u>www.iseor.com</u>, études sur les coûts caché du travail et la productivité.
- Joyeau A., Retour D., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre autonomie et contrôle », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°32, juillet-août, Pp.127.143 - 1999
- Site Légifrance pour connaître en temps réel les textes législatifs www.legifrance.gouv.fr
- Pierre Louart. Management des connaissances et GRH : Accumulation, partage, utilisations/- In : PERSONNEL, n°426,- jan vier 2002 .- pp. 9-13
- JY. Le Louarn Gestion des ressources humaines et bonheur national CNRS – 1996 – Les chemins de la recherche
- Guy Le Boterf, Yves-Frédéric Livian, Michel Parlier. De 1987 à 1997 Où en est la gestion des compétences? : dossier/ - In : PERSONNEL, n<sup>3</sup>85, décembre 1997 .- pp. 5-74
- L'externalisation au coeur de la stratégie L'Expansion management Review nº 117 - juin 2005
- Les compétences : Aspects techniques et enjeu social/ .- In : INFFO FLASH, n°505, 16-30 septembre 1998 .
- Les pratiques ressources humaines dans le monde état des lieux et prospective ANDCP Manpower étude réalisée par l'ODIS mai 2000

- Les pratiques RH dans l'entreprise : étude internationale réalisée à l'initiative de l'ANDCP et de MANPOWER par l'Odis auprès de 2800 DRH de 7 pays/ ANDCP. -2000
- Patrick Leconte. Multinationales: Les dirigeants face à la gestion des compétences/ - In: REVUE FRANCAISE DE GESTION, nº 27, janvier-février 2000 .- pp. 119-130
- Yves Lichtenberger. Compétence, organisation du travail et confrontation sociale / - In: FORMATION EMPLOI, n°67, juillet-se ptembre 1999 .- pp. 93-107
- Markess international Etude sur l'externalisation de la FRH, 2004
- Nicole Mandon, Evolution des métiers de la formation professionnelle et de leurs pratiques, approches par l'analyse des emplois / Nicole Mandon (coord.).- In: CEREQ DOCUMENTS CAHIER ETED, n°149, cahier n°3, octobre 2000
- Alain Meignant. Le référentiel de compétences de l'ANDCP... 5 ans après / -In : PERSONNEL, nº405, décembre 1999 .- pp. 48-51
- Alain Meignant. Le management des connaissances / In : PERSONNEL, n°425, décembre 2001 .- 64 p.
- V. Merle colloque 2006 sur la FTLV (formation tout au long de la vie)
   Minutes du colloque 2006
- Vincent Merle. L'entreprise joue les compétences / In : ENTREPRISES FORMATION, n°109, septembre-octobre 1998- pp. 19-37
- Nizet J., Pichault F. Configurations organisationnelles. Mintzberg revisité, -Revue Française de Gestion, n°123, mars-avril-mai 1 999, Pp.30-43
- //www.peoplemanagement.co.uk/PM/ supplements/outsourcing/ "Ocean Drive" People Management 26 janvier 2006.
- Offshoring and the Role of HR" site : <a href="http://www.cipd.co.uk/surveys">http://www.cipd.co.uk/surveys</a>
- Michel Parlier, Compétence (La): nouveau modèle de gestion des ressources humaines/.- In: PERSONNEL, n366, janvier 1996.- pp. 41-44
- Jean-Marie Peretti, J.M. Les managers, nouveaux DRH. Mise en oeuvre de la fonction partagée », Personnel, n°359, avril 1995, Pp. 26-30.
- Jean-Marie Peretti. Tous DRH / In: PERSONNEL, nº405, décembre 1999 .pp. 28-31
- Peyrolle J.C., Lorino P. Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°33- 199 9
- Thierry Picq. Les systèmes intranet de Gestion des Ressources Humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations :Observations issues de la Silicon Valley/ - In : PERSONNEL, n\u00a408, mars-avril 2000 .- pp. 61-66
- Jean-François Pilliard, Etre le plus près possible du business : La valeur ajoutée de la fonction RH/ Entretien avec Jean-François Pilliard.- In :PERSONNEL, n\u00a400, juin 1999 .- pp. 9-15
- M.Porter V.Millan Hour information gives you compétitive advantage -Harvard Business review - vol 63 - Avril 1985
- Personnel Tous les numeros entre 2003 et 2008 dont : il faut réformer la réforme – nº471 juillet 2006
- Peut-on mesurer les bénéfices de l'investissement dans les ressources humaines ? : dossier/ .- In : FORMATION PROFESSIONNELLE, n°14, maiaoût 1998 .- p. 1-77

- JP. Quazza, D. Stephany Organisation RH, la fin d'un sanctuaire E&P 2001
- JP. Quazza, Etude et animation de séminaires à destination des RH de l'entreprise Alpha – 2004 /2005
- Rapport du Sénat sur la formation professionnelle. Juillet 2007.
- Rapport de la cour des Compte sur la formation tout au long de la vie. Octobre 2008.
- Rapport Ferraci sur la réforme de la formation professionnelle. Octobre 2007
- Réforme de la formation professionnelle Enquête ANDCP Personnel Octobre 2005
- Rhone-Alpes La réforme dans les entreprises Inffo Flasch N°672 Janvier 2006
- Maurice Thévenet, Frank Bournois, Charles-Henri Beyssere des Horts.
   Gestion des ressources humaines, l'Europe existe-t-elle?: dossier/ In:
   REVUE FRANCAISE DE GESTION, n°83 (05/91) .- p.61-10 9-1991
- Georges Trépo, Michel Ferrary. Gestion des compétences (La): un outil stratégique/ - In: SCIENCES HUMAINES, n®1, mars 1 998. - pp. 34-37
- Catherine Turck. La gestion RH dans les PME / In : PERSONNEL, n°426, janvier 2002 .- pp. 23-58
- Dave Ulrich, Human Resource Champions, Harvard Business School Press, 1996
- Wils T., Labelle C., Guérin G. Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines », Gestion, Vol. 24, n<sup>9</sup>4, hiver, Pp.20-33. - 2000
- Hédia Zannad. De quoi dépend l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines ? / - In : PERSONNEL, n°405, dé cembre 1999 .- pp. 62-65
- Warnotte G. Théorie de la structuration sociale, mondialisation et processus émergents de contrôle des ressources humaines dans les entreprises, in Autissier D. et Wacheux F., Structuration et management des RH. - 2000

# **ANNEXES**

- a) Documents de l'enquête 2006/2007 (p. 239-280)
- b) loi 2009 sur la formation professionnelle suite à l'Ani de janvier 2009 (  $p.281\ldots)$

# a) .Documents des enquêtes 2007/2008

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	E.Pertas
Date d'accès	Juin 2007
Identifiant	BNP

# Q1 - I. Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités,
   Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats
- Emma Pertas Responsable formation BNP

### Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « 60% des effectifs à l'étranger et 40% en France »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « Pour BNP/Paribas, l'organisation est matricielle, avec 4 grand pôles d'activités » « avec des fonctions transversales qui vont effectivement venir en support à tous ces métiers et pôles d'activité »
- I.3) Principales finalités de la formation
- « Lettre d'orientation qui part au mois de juin où en fonction des enjeux identifiés au niveau du comité de direction, on va établir les grands axes de développement en matière de formation. C'est véritablement pris et relayé par les pôles métiers, qui eux-mêmes vont concocter leur propre politique, qui tiendra compte des évolutions des métiers des populations… »
- I.4) Volume financier investi
- « 3,80 à 4% de la MS, mais c'est plutôt en baisse »
- I.5) Politique et structure d'achats
- « On a une politique d'achat et de référencement, on indique à ceux qui travaillent en local les politiques d'achat et ils doivent théoriquement intervenir dans ce cadre qui ont déjà été prédéterminés »

#### Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

145000

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

# II. Les processus de désignation des candidats :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- « Toutes les formations métiers aujourd'hui sont délocalisées, les formations métiers sont au plus proche des métiers et des pôles d'activité »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- « Les managers construisent leur plan de formation en tenant compte des orientations du groupe, mais surtout en tenant compte de leur propre enjeu par rapport au business »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres)
- « aujourd'hui c'est le workflow, c'est un des impacts de la mise en œuvre de la loi de 2004, le workflow nous a semblé incontournable avec les possibles demandes DIF, avec des consultations sur internet »

# III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi «« Dès que l'accord inter professionnel a été conclu, fin 2003, j'ai nommé un chef de projet au niveau du groupe avec la mission de conduire non seulement la réflexion mais bien sûr aussi les propositions et les travaux avec toutes les parties prenantes » « Les accords de branche au niveau de la banque, on pris énormément de temps pour la négociation. Aujourd'hui, le DIF est accessible, il y a des périodes de professionnalisation. Il est réel dans le groupe BNP PARIBAS. »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « Nous on a commencé en fait début 2006. Tout le monde est parti avec 40h. Je crois c'est de l'ordre de 10/12% de demande de DIF, mais çà je pourrais vous le donner de façon exacte » « nous avions déjà mis en place un système France de nos systèmes de recensement et même d'instruction. Il a bien sûr fallu le modifier pour tenir compte des catégorisations, etc..., c'étaient des modifications non négligeable, c'était d'autant moins non négligeable que cela ne faisait pas si longtemps que le système était mis en place »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail) « Pendant le temps de travail », « on a eu un accord d'entreprise sur le DIF en particulier, d'un côté en disant qu'on allait privilégier le temps de travail, et de l'autre côté, en insistant pour que le DIF soit lié à l'activité professionnelle actuelle ou à venir. Il y a bien un lien avec l'activité professionnelle qui est majeure. Mais en contre partie que c'est pendant le temps de travail »

# IV. Les principaux impacts de la réforme de la formation

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »

\_

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « C'est une décision managériale. Il y a toujours cette possibilité au fil de l'eau, de faire une proposition à son manager et donc de prendre l'initiative et c'est ce que l'on a aussi réalisé dans l'accord d'entreprise, à l'initiative du salarié ou sur proposition du manager. On est dans les deux cas de figure. Franchement çà marche bien et on a bien sûr mis en place un document qui existait déjà, mais maintenant qui est très spécifique en incluant la certificacité. »
- IV.2) Modifications de l'organisation. « Là où il y a un véritable impact qui est immédiatement tangible, c'est sur le côté administration. On a dû beaucoup travailler sur les outils, et sur la mise à niveau des responsables de formation. Beaucoup de réunions, de procédures à mettre en place, et de façon évidente, un coût administratif qui apparaît. »
- IV.3) Modifications des coûts « Le principe du jeu c'est plutôt toujours d'essayer de contenir au mieux les coûts. Comme nous sommes partis d'une situation où il n'y avait pas de politique achats, le fait de mettre en place ces actions, on arrive plutôt a des résultats favorables pour les dépenses. »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « On a une délégation de la Direction des Achats depuis le départ. On rencontre, on réalise nous même les référencements et on a un comité Achats à notre niveau sous notre direction avec un système d'appel offres. »

Caractéristiques du questionnaire		
Répondant	VEOLIA – Bernard MAZINGUE	
Date de validation	Juin 2007	

#### Q1 - I. Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

#### Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « Sur le plan formation, il y a 2 paramètres : paramètre France et paramètre international, en matière de formation il y a quand même une particularité française

dans la formation. VEOLIA aujourd'hui c'est 300 000 salariés monde et 2/3 en Europe et 115 000 en France »

- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « On a des métiers de proximité, notre métier c'est d'aller ramasser des ordures ménagères, tu ne peux pas avoir de grandes unités. C'est à la fois 115 000 salariés, c'est en même temps un agglomérage de petites unités élémentaires de travail de type « buisiness unit » entre 80 et 300 personnes. C'est très rare d'avoir des unités de travail supérieures à des effectifs de 300. C'est une réalité organisationnelle très marquée. »
- I.3) Principales finalités de la formation. « Ce qui n'est pas par rapport à la complexité dont on parlait tout à l'heure, que des inconvénients, c'est que des avantages, il est près du terrain. Ill a une politique de formation, le manager qui est lié autour de la question de sa performance au local et de l'adaptation de personne aux emplois qui sont les siens dans leur contexte à lui, çà a un inconvénient c'est qu'il ne faut lui demander plus. Il ne faut pas lui demander de réfléchir plus en terme d'employabilité du moyen terme et long terme, voir de reconversion. Donc oui, on a des managers qui sont par la force des choses, amené quand tu es patron de PME, et donc ils gèrent la formation comme les patrons de PME, c'est-à-dire beaucoup moins de soucis lors de l'organisation formelle de la formation, des formations en coût caché forcément, de la qualification sur le terrain, des espèces « didoctaties » collectives, etc... »
- I.4) Volume financier investi « Le seul chiffre que je sais, c'est sur la masse salariale, l'on est à 2,4 % de la MS »
- I.5) Politique et structure d'achats « c'est pris sur les budgets locaux, et je ne contrôle pas tout à fait et quand plus ma direction ne veut pas contrôler, autour du principe de la liberté. Les vrais patrons locaux et s'est eux qui sont responsables du truc. Alors le système est régédifié c'est autour d'une optique, justement c'est avec l'OPCA, avec la mutualisation des fonds. »

# Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

145000

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

# II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » : « Au niveau régional, local, etc ; il y a des achats de formation que l'on ne contrôle absolument pas. Il y a forcément des choses qui ne sont pas bien, je ne suis pas dupe, par contre au niveau national groupe, il y a très peu d'achat de formation externalisé, et le reste c'est au service public, c'est-à-dire « l'éducation nationale, les universités » et c'est eux qui sont très sollicité au travers du CFA, c'est le plan

d'apprenti, et il y en aura 2000 dans 3 ans. »

II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « l'eau a des

directions régionales, des plans de formation régionaux, dans le transport, il y a des plans de formation qui sont au niveau du business unit, chez DALCIA, tu as des directions régionales mais qui sont d'une organisation géographique différente, donc tu vois tu n'as pas de concordance des territoires, dans la propreté tu as aussi des directions régionales qui n'obéissent pas non plus aux mêmes règles, etc... Tu as toutes les directions régionales, tu as une politique de formation qui se fait également au niveau de chacune des divisions, chacune des spécialités: eau, transport, énergie, etc... puis en face tu as une direction CORPORATE »

- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « « Chez vous le processus est légitime, il est indispensable et légitime, dans le milieu industriel tu fais du processus autrement tu te plantes. Tandis que chez nous c'est une fédération de PME, le patron de BUSSNES UNIT il t'achètera la formation s'il voit que çà produit chez lui quelque chose, vis-à-vis de son maire, client, »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « La remontée des besoins se fait de manière très différente, suivant les cas de spécialités, c'est-à-dire que tu as DALTIA, la branche énergie de nouveau, n'a pas les mêmes pratiques, les mêmes logiciels que l'eau. C'est un problème d'ailleurs »

# III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi « En même temps ce truc, il s'est carrément télescopé avec une autre décision du Directeur Général, du Président, que l'on a appelé, que l'on appelle « le développement de compétences » que l'on a appelé « VEOLIO COMPETENCE » et qui consiste autour d'un truc très basic sur : « je veux qu'en 2007, que 8000 personnes du groupe « VEOLIA ENVIRONNEMENT » soient engagés dans un dispositif débouchant sur un diplôme, un titre ou une reconnaissance formelle. J'en veux 8000, que ces 8000 soient par la filiale de l'apprentissage, par la filiale du contrat de professionnalisation ou au titre du plan de formation, j'en veux 8000. 800 en 2006, 4000 en 2005, et 8000 encore l'année prochaine. »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « Moi, je pense que le transfert des budgets de formation aux régions (par exemple) au niveau de l'état, va dans ce sens, je pense que la réforme de la formation qui va se faire chez nous, et qui doit se faire chez nous au niveau sociétable c'est la déconcentration et non pas la décentralisation, la déconcentration et la décentralisation des politiques de formation. »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « En fait ils apportent leur DIF dans l'opération avec leur 20 heures, et vous en compensation vous abonder, vous mettez en œuvre le truc. Pendant le temps de travail tout çà Oui bien sûr. Et derrière çà, moi je crois intelligent dans ce dispositif c'est que j'aime bien l'idée de passer en formel le contrat, mois çà me touche et deuxièmement je crois que si on y réfléchit bien : un salarié qui demande à bénéficier de ces 20

heures, son DIF, il est quand même peu probable que l'on ne puisse pas réfléchir avec lui a quelle chose lors d'un contrat de progression »

# IV. Les principaux impacts de la réforme de la formation

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « Nous, le DIF on a signé un accord de méthode avec les partenaires sociaux après la loi, autour de l'idée de « essayons de transformer un droit formel DIF, en un contrat « gagnant/gagnant » et on a créé dans cet accord de méthode un dispositif qui s'appelle « contrat de développement de compétences qui est un contrat et non plus un droit dans lequel le salarié apporte son DIF et en contrepartie l'employeur s'engage à lui donner les moyens d'atteindre un objectif défini en commun »
- IV.2) Modifications de l'organisation. « C'est qu'il y avait déjà une culture d'entreprise qui est de dire, notre développement, notre business ne se fera bien mieux si on est capable de démontrer en interne comme en externe que nos collaborateurs sont diplômés dans les métiers du groupe. Ce qui prouve à l'interne et à l'externe que ce sont de vrais métiers et que l'on a quelqu'un de qualifié pour. »
- IV.3) Modifications des coûts « C'est vraiment çà le projet, et donc du coup budgétairement parlant je veux dire l'opération va s'auto financée par les canaux habituels des budgets de formation » « Le postulat, c'est normalement les exigences de la loi doivent être contrainte à l'intérieur de logique habituelle de financement de la formation. »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « Et nous notre problème c'est çà, pour l'instant c'est le territoire est géré par les managers et c'est que l'on ne s'en mêle pas c'est tout. Après çà, il ne faut pas avoir honte de dire parce qu'effectivement notre budget de formation il est de 2,4 % tu vois, parce qu'effectivement il y a plein de diffus et en plus de çà il y a une partie importante du groupe comme nous on fait des diplômantes en formation d'intégration qui est payé par la taxe d'apprentissage. »

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Notte.michel CCMSA
Date de validation	Mai 2007

# Q1 - I. Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

# Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- «c'est un réseau d'entreprises (54 en 2006) couvrant le territoire métropolitain un directeur, un agent comptable, le cas échéant un ou plusieurs directeurs adjoints et sous directeurs en fonction de la taille de l'entreprise »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « la politique de formation se conçoit par une préparation ascendante par secteur opérationnel en tenant compte de priorités triennales, validation par les RH (enveloppe budgétaire et orientations collectives et individuelles) »
- I.3) Principales finalités de la formation « Nous avons une offre institutionnelle (sur catalogue) comprenant notamment des cycles de formation gestion administrative des stages de formation organisés au niveau national réponses aux demandes individuelles des entreprises (actions sur mesure) »
- I.4) Volume financier investi « norme budgétaire minimum (3 % de la masse salariale)et besoins exprimés chaque année par secteur opérationnel en même temps en principe que l'évaluation annuelle (à l'automne) »
- I.5) Politique et structure d'achats « Par les collaborateurs du département formation en relations, le cas échéant avec les formateur et, par appel d'offre, sous la responsabilité du responsable de département »

# Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

1900

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

# II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « Par les collaborateurs du département formation en relations, le cas échéant avec les formateur et, par appel d'offre, sous la responsabilité du responsable de département «
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « lors de l'entretien annuel, la demande de formation est formulée par le collaborateur à partir d'un catalogue d'offre existante » « Nous avons une offre de formation institutionnelle (sur catalogue) comprenant notamment des cycles de formation gestion administrative des stages de formation organisés au niveau national réponses aux demandes individuelles des entreprises (actions sur mesure) »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « Les inscriptions sont effectuées à partir d'un workflow »

## III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi «Nous avons mis en place d'une information vers les salariés, afin de les informer des modalités de mises en œuvre de ces textes »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « impact professionnalisation et DIF (montée en charge progressive), construction de parcours de formation, prise en compte du thème du développement des compétences »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « Nous avons mis en œuvre les formations dans le cadre de la loi, les demandes dif sont prise en compte hors du temps de travail »

# IV. Les principaux impacts de la réforme de la formation

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « Nous n'avons constaté aucun changement particulier à cette occasion »
- IV.2) Modifications de l'organisation « nous n'avons pas prévu de modification de nos organisations »
- IV.3) Modifications des coûts « nous avons constaté un impact très limité au niveau budgétaire, mais nous devons dire que l'évaluation globale n'est pas effectuée à ce jour »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation » « pas de changement par rapport à nos processus »

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Caroline.Bosq
Date de validation	Janvier 2007
E-Mail	caroline.bosq@airbus.com

# Q1 - I. Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

# Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « La politique de formation est conçue par projets Transnationaux puis locaux.(chefs de projets et fonction Formation, et de plus en plus par Académies au sein de chacune des grandes fonctions)(Top down) pour Bottom up: responsables formations analysent et synthétisent besoins collectés au regard de Stratégie Communiquée, Projets, et Budgets (Corporate et Locaux par Entités Nationales)
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « Nous avons une organisation complexe dans un cadre évolutif et un environnement concurrentiel, notre organisation est en même temps matricielle par métier, elle est aussi par produits et une autre caractéristique est par Entités nationales, les décisions sont toujours très compliquées à mettre en place car sur plusieurs pays »
- 1.3) Principales finalités de la formation « Nous avons un Corporate avec 10 collaborateurs qui organisent la formation « corporate » comprenant aussi le développement des Competences management et Culture Developpement. (54 000 pers). Puis un Local Central Entity (Blagnac Headquarter +Customer Affairs et Customer Support-5000 pers.) " "La finalité de la politique de formation est centrée sur le développement d'une stratégie, projets Corporate et coordination des Académies, mais aussi sur la déclinaison d'une stratégie, projets, par l'analyse des besoins, la mise en place de formation au management, l'élaboration du plan formation métiers, l'ingenierie de formationet la réponse aux nouveaux besoins, la réponse aux réglementations Locales, l'implémentation et la gestion du DIF,... »
- I.4) Volume financier investi, « 3,69% en 2005 soit plus de 11 ME avec une prévision d'augmentation de 10% en 2007 »
- 1.5) Politique et structure d'achats « Les commandes sont effectuées directement par le service. La conception des formations sont elles, réalisées par les Services Formation locaux ou Corporate, ou encore par les Académies-chefs de projets avec support service formation qui sont organisées pour la conception de cahiers des charges. Les organismes sont sélectionnés par appel d'offre. Les formateurs internes, sont mis à contribution pour la réalisation de la plupart des formations

# Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

54000

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

# II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « L'offre formation est diffusée par les Services formation, les Académies, associant le service achats, (souvent sous recommandation services formation) »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « Il existe un catalogue de l'offre formation sous SAP + interface intranet, via le réseau formation et académie »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « Nous avons mis en place l'inscription en formation à partir d'un workflow, cette inscription est réalisée par le collaborateur et le manager. Mais nous avons également offert la possibilité d'inscription sur liste par le manager »

# III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « Pour faire suite à la nouvelle loi, nous avons mis en place en France un accord d'entreprise EADS en Mai 2006 pour utilisation du DIF dans les domaines Compétences interpersonnelles, langues, micro informatique, sensibilisation aéronautique. Nous avions un souci de rationalisation des organismes de formation au niveau du Groupe EADS en France pour ces domaines de formation avec les Achats. D'autre part, nous avons chercher l'optimisation des budgets par les financements "retour" des dossiers Dif et périodes de professionalisation, tout en gérant l'accroissement des demandes individuelles (à réguler)à la mise en oeuvre après un plan de communication sur l'utilisation du DIF »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- « Nous avons du faire face à un accroissement de la charge administrative pour constitution et suivi des dossiers, en lien avec les process à établir avec les services paye... Nous avons mis en œuvre un support de sous traitance pour le court terme qui devrait être remplacé par la création d'un service partagé pour l'administration de la formation au niveau d'Airbus en France voire EADS »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « ... pendant et hors temps de travail... » « Projet de modification des processus de formation-Paye

en lien avec l'informatique pour établir le process de gestion des DIF... du recueil du souhait à la formalisation (approbation/refus du catalogue de l'offre, et de l'information du collaborateur par la mise à jour du compteur après réalisation des formations, la gestion des DIF pendant le temps de travail et Hors temps de travail pour paiement de l'allocation »

# IV. Les principaux impacts de la réforme de la formation

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « ... pas de changement pour le moment, mais nous n'avons pas encore tiré tous les enseignements de ces changements »
- IV.2) Modifications de l'organisation « Nous avons un projet d'externalisation ou plutôt de création d'un centre de services pour l'administration de la formation en France... Nous pensons à la création d'un "Service level agreement" avec les Académies pour la gestion des formation et l'organisation des sessions internes... nous pensons également à un recentrage des services formation sur l'ingénierie et le conseil interne auprès des managers, et académies... » « ... plus de capacités et de coordination au niveau du groupe en France et en Europe, incluant de plus en plus des salariés du groupe EADS (en plus d'Airbus) ... » « centralisation" et meilleure coordination possible (création des Académies rendait parfois difficile la vision et enregistrement exhaustifs des formations organisées à leur initiative) gain de coût de développement et d'administration, meilleur service et valeur ajouté... » « ... également par le renforcement des formateurs internes et tutorat, meilleure qualité de ces formation et reconnaissance accru du réseau de ces formateurs... »
- IV.3) Modifications des coûts « ...probablement une augmentation des coûts indirects de formations par une gestion plus lourde des aspects techniques et organisationnels » « " Customisation quand c'est possible de SAP Formation, création du compteur DIF sur SAP Time management »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « ... NS »

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	La Poste
Date d'accès	21/01/2007
Identifiant	Anne Deville

# Q1 - I. Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

### Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « ... le nombre de salariés de LAPOSTE est de 180 000... » « ... C'est une organisation par métiers... ce sont des métiers très différents, mais tous en liaison avec le public... directement ou indirectement... ce sont beaucoup de personnes qui se déplacent en permanence... des activités de proximités avec beaucoup de distances à parcourir... »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « ... Les Directions Métier expriment leurs besoins de développement de compétences... Ces besoins sont collectés par DRH... Les demandes sont envoyées aux Directions Régionales puis aux établissements qui s'inscrivent en fonction de leurs besoins... Directions de Métiers font une première approche, confirmée et fiabilisée par la remontée du plan de formation... »
- I.3) Principales finalités de la formation « Des formations métiers, techniques, relationnelles et l'accompagnement des nouveaux métiers de la poste, les métiers de la finances, de la banque et de l'assurance »
- I.4) Volume financier investi « 156 000 heures de formations engagées, dont 140 000 heures réalisées en 2006... Le % de MS investit est stable avec 3 % en 2006 »
- I.5) Politique et structure d'achats « service formation central (5 personnes) et 40 responsables économie emploi-compétences en région Une Université du courrier avec 10 Campus et 420 collaborateurs... » «...qui détermine la politique formation, lien avec les Directions Métier, élabore plan de formation... Mettent en oeuvre la politique, élaborent les plan de formation territoriaux... Ce sont des prestataires de service, ils conçoivent ou achètent les formations, ils mettent en oeuvre les formations... »

Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?	
180000	

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

# II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « Le service formation central, achètent la formation à des fournisseurs externes, choisis sur appel d'offre... » « les achats de prestations sont effectués par l'Université du Courrier et le Service Achat »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « la conception des formations est du ressort de l'Université du Courrier, la recherche d'organismes par le Services Formation ou Université du Courrier, la diffusion du catalogue de formation par Services Formation ou Université du Courrier, les inscriptions par workflow et l'utilisation d'internet ... »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « ... les inscriptions par workflow et l'utilisation d'internet ... »

#### III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « ... l'impact n'est pas encore mesurable réellement, mais nous devons prendre en compte les besoins individuels, favoriser le développement des compétences et non seulement l'adaptation aux projets stratégiques de l'entreprise... mais aussi anticiper les activités de l'entreprise dans un univers de plus en plus concurrentiel où nous arrivons (les aspects financiers, bancaires de notre activité)...»
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « La création d'un catalogue DIf poste, et d'un catalogue DIF Courrier ont demandé du temps... la mise en place de cellules conseil FPC dans chaque Campus... » « l'écriture de processus de traitement du dif et de sa facturation et la diffusion de la communication vers les collaborateurs... » « ... la prévision d'un jour DIF dans les budgets en moyens de remplacement des collaborateurs en formation ont eu pour conséquences, une augmentation des budgets de formation décentralisés... » « ... intégration modalité dans tous nos SI formation et RH ont nécessités un gros travail sur les SI... »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « Nous avons pour le moment peu de demandes dans le cadre du DIF toujours en HTT »

#### IV. Les principaux impacts de la réforme de la formation

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation « ...20% productivité en 2006 (remplissage sessions, adaptation programmation aux besoins, modernisation modules et méthodes pédagogiques, accès au elearning)... »
- IV.3) Modifications des coûts « tout cela a été pris sur les budgets sans augmentation (CF ligne du dessus sur la productivité)... » « décentralisation en cours... » « probablement une réorganisation des services formation... » « simplifier les process, électroniser les flux... » « plus de blended learning, concentrer l'animation pour les formations... »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « non »

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Christine Brun
Date d'accès	Février 2007
Identifiant	Schneider electric

# Q1 - I. Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités,Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

# Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « Nous avons une politique de formation très décentralisée, puisque chacune des entités est relativement indépendante du corporate...Chacun de business unit détermine sa politique locale en fonction des objectifs globaux qui sont négociés... »
- « la structure de la formation est organisée en centre de services partagé centralisé rattaché à la DRH Territoire France.... dans chaque entité il y a un correspondant formation... »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités,Pôle métiers) > « Business unit par territoire et métiers »
- I.3) Principales finalités de la formation « ... Le manager collecte les besoins de fonrmations dans le cadre qualitatif et quantitatif fixé par la direction et en fonction des besoins individuels... »
- I.4) Volume financier investi « 400 000 heures de formations réalisées en 2006... 10 000 formés... 3,9% de MS en 2006...Probablement 4% en 2007, avec une tendance à l'augmentation des dépenses et maintient des coûts... »
- I.5) Politique et structure d'achats « il y a un CSP formation avec 10 personnes en charges de l'ingénierie pédagogique qui diffuse son catalogue formation aux business units... » « la création des fiches de formations est du ressort du CSP ... » « ... la diffusion de l'offre par catalogue est effectuée par le CSP... »

# Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

18000

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)

## II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

### II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « la recherche d'organismes externes est effectué par le CSP en liaison avec le service achats de services... » « ...la négociation des tarifs est réalisée par le service achats... » « ... il n'y a pas de panel fournisseurs en tant que tels... nous prenons les meilleurs selon les besoins et leur tarifs négociés... »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « manager collecte les besoins de fonrmations dans le cadre qualitatif et quantitatif fixé par la direction et en fonction des besoins individuels... » II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « fonction du cadrage général et des priorités locales... » « Par listes saisies sous logiciel ou tableau... » « Sur liste

## III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « ... Lien entre compétences et formation plus fort, c'est un véritable pas en avant qui donne de la crédibilité à notre action engagée depuis déjà quelques années... » III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « ... La mise en place de compteur DIF a nécessité de revoir notre SI pour l'adapter à ce changement ... » « ... les typologies de formation sont nouvelles et ont dues êtres revues avec les partenaires sociaux..., la création d'un catalogue avec les formations du type DIF sont aussi nouvelles... » « ... le développement individuel dans le cadre des
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « ...essentiellement PTT »

#### IV. Les principaux impacts de la réforme de la formation

formations DIF... » « ...la création de centres de ressources... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts

par le manager... »

- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « compteur DIF, typologies de formation... »
- IV.2) Modifications de l'organisation
- « ... standardisation du catalogue développement individuel, délégation de la réalisation des formations. centres de ressources... »
- IV.3) Modifications des coûts «... Faiblle... passage de 3,9% à 4% en 2007... »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « ...non ... »

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Chloe Sonnino - Danone
Date d'accès	Février 2007

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « C'est une organisation par métier....les différents sites déterminent les besoins de compétences à partir des besoins stratégiques ou opérationnels de chaque direction, ou de besoins particuliers de certaines populations ou nouvelles organisations du travail... puis nous établissons un recensement global qui permet de concevoir le plan de formation de l'année qui vient...
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « ... à partir des estimations par service au moment de la construction budgétair..., affinées dans un second temps par les remontées suite aux entretiens annuels... »
- I.3) Principales finalités de la formation « ... recueil des besoins construction ou gestion des modules de formation inscription et organisation logistiques reporting légaux et d'activité, CFE administration des budgets et relation avec l'OPCA...
- I.4) Volume financier investi « ... nous avons un volume de 42000 heures engagées chaque année (2006)... 38000 heures de formations réalisées en 2006.... 1200 formés...et 4% de MS de dépenses de formations
- I.5) Politique et structure d'achats « ... directement par le service formation ... »

## Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

1500 dans la direction

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

#### II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « Par le service

formation... la conception des actions est réalisée par les collaborateur du service... la recherche d'organisme par la Responsable de formation... ainsi que la négociation des tarifs... »

- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « ... à partir des estimations par service au moment de la construction budgétaire..., affinées dans un second temps par les remontées suite aux entretiens annuels »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres)...Worfkflow ... »

#### III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « ... DIF a été principalement intégré aux anciennes pratiques de décision des actions de formation à engager pour les cadres et une partie des TAM... » « en fait nous avons constaté peu de changement... les actions sont co-décidées dans le cadre notamment de l'entretien annuel et actées pour certaines via le DIF ... »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « Pour les autres populations... le DIF amène à étoffer progressivement une offre de formation développant des compétences sur le moyen terme... Il faut savoir que de 2001 à 2004, notre accord ARTT prévoyait déjà que chaque salarié puisse investir jusqu'à 3 JRTT dans des actions de formation parmi une offre construite par l'entreprise.... »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « ...PTT... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « ... Le DIF a avant tout l'intérêt d'engager la discussion sur le développement professionnel individuel... la responsabilité de chacun dans le maintien et le développement de ses compétences... Echange déjà prévu dans le déroulement des entretiens annuels pour les cadre et les TAM... Nous avons fait la choix d'animer le DIF dans ce sens... » « ... travailler plus à partir de la GPEC et des besoins de développement des compétences... » « des solutions de type formation action, de durée plus courte, mais s'inscrivant dans une logique de parcours avec des séquences pour favoriser l'intégration. Un accompagnement e-learning pour individualiser les parcours... » « mieux animer l'après formation : mises en situation et évaluation des apports par les participants à minima... »
- IV.2) Modifications de l'organisation « ... peu de répercussion à date, mais en aura de plus conséquente à l'avenir avec la construction d'une offre plus conséquente, notamment à destination des opérateurs... »

- « Pas de modification, hélas : notre SI ne nous permet pas de gérer la lourdeur administrative du DIF... »
- IV.3) Modifications des coûts « ... une accroissement budgétaire limité, voire nul du fait : de l'existence d'un système proche pré existant (cf ci dessus)...et de la possibilité de récupérer des fonds sur la professionnalisation... Reste une inconnue à terme sur les DIF non utilisées par certains salariés et qui s'accumulent au compteur.... »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Antoine Schaepelynck La Mondiale.
Date de validation	Mai 2007

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « ... il existe un lien direct entre la stratégie et le plan de formation... qui se décline suivant les axes stratégiques déterminés par la direction générale »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « Un Comité Exécutif qui rassemble les principaux Dirigeants. La structure est organisé autour de trois pôles marchés et d'un ensemble de Directions groupe (RH, Juridique, Informatique, comptabilité, audit, organisation, ....) La structure hiérarchique est en général composée de la façon suivante : Pour les directions supports et administratives -un Directeur supervisant l'ensemble des activités, des responsables de département, puis des chefs de service (le cas échéant pour le plus grosses structures il peut aussi exister des chefs d'équipe )-Pour la structure commerciale: Un Directeur commercial appuyé par deux Directions d'appuis au réseau, 10 responsables de Régions qui encadrent des Inspecteurs commerciaux (entre 5 et 10 selon la taille de la région) qui animent eux mêmes entre 7 et 12 conseillers commerciaux.... »
- I.3) Principales finalités de la formation « A partir des orientations stratégiques, les besoins sont recueillis auprès des responsables jusqu'aux responsables de département pour les structures support et administratives et auprès des responsables de région pour le réseau commercial.... »
- I.4) Volume financier investi « ...60000 heures engagées... pour 58000 heures de réalisées.... Et 1100 formés ... pour 4,8 % en 2005 et 4,7 % de la MS en 2006... avec une tendance légère à l'augmentation à 4,8 % en 2007... »
- I.5) Politique et structure d'achats « La Direction de la Formation du Groupe est structuré autour de cinq pôles : formation des administratifs, formation des commerciaux, ingénierie pédagogique, pilotage organisation et logistique, documentation et base de connaissance. Les deux tiers des actions de formation et d'accompagnement des différents dispositifs sont réalisés en interne (conception, animation, suivi et évaluation). Il s'agit davantage d'une structure de conseil et d'accompagnement que d'un service de formation classique.... »

#### Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

#### 2500

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

## II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « Par l'équipe de la Direction de la Formation pour la majorité sauf en cas d'appel à la prestation externe. En ce cas le cahier des charges est rédigé par les responsables de formation... »
- « ... Elle est effectuée à partir du cahier des charges par la structure achat qui se situe dans le pôle Pilotage Organisation et Logistique... »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « Après le recueil des besoins, une évaluation en terme de jours/hommes est effectuée ainsi qu'une prévision budgétaire... »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « ... par liste saisies sous logiciel ou tableur et au cas par cas... »

## III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « Principalement le traitement des demandes de DIF qui entraîne un surcroît de charge (environ 2/3 ETP)...et la mise en place de période de professionnalisation... »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « Principalement au moment de l'élaboration du plan de formation avec la prise en compte des demandes de DIF... » « Mise en place d'un catalogue DIF et d'un espace intranet pour automatiser les demandes... »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « PTT et HTT... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « ... L'organisation s'est structurée de façon à mieux accompagner les responsables et mieux évaluer le résultat... » « ... Constuire des processus de professionalisation qui intègrent des évaluations en amont et en aval, des séquences d'auto formation, des séquences en présentiels et l'implication des n+1 dans l'application.... »

- IV.2) Modifications de l'organisation « Principalement sur deux dimension s: une meilleure qualification du besoin et une meilleure évaluation de l'application de la formation par la mobilisation du management... » « ... L'ingénierie de formation est un pôle à part entière qui développe des produits et services en ligne pour favoriser l'auto formation... »
- IV.3) Modifications des coûts « ... Arbitrage entre DIF et Plan de formation pour rester dans une enveloppe constante... »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Bernard Raynaud Legrand
Date de validation	Juin 2007

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités,Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « ... a partir de la consolidation des besoins collectifs et individuels... »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « ... A partir des orientations générales du plan de formation, élaborées après rencontre avec les directeurs de divisions et directeurs de fonctions centrales pour prise en compte de la stratégie, et suite a une rencontre avec chaque manager.... Lors de cette rencontre, nous collectons les besoins collectifs, mais aussi individuels progressivement issus des entretiens... »
- I.3) Principales finalités de la formation « C'est une organisation métier/produit...industrielle... »
- I.4) Volume financier investi « 85 heures par stagiaires... 6500 stagiaires ... 3000 formés... a peu prés constant sur les 3 années passées; pour la France: 170000 H 10 Millions d'euros 4,5% de la masse salariale... »
- I.5) Politique et structure d'achats «

#### Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

31000

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

## II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « Elaboration du plan prévisionnel. Ingénierie de formation Organisation, planification Administration...9 personnes pour les sites du Limousin (4000 personnes). Environ 12 pour le reste des sites Français... Par les responsables d'ingenierie de formation, en établissant avec

les demandeurs les cdc... à partir de notre panel fournisseur et en relation avec l'acheteur leader... entre Responsables d'ingenierie de formation et acheteur leader... »

- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « par le responsables d'ingenierie de formation , responsable du domaine de formation via une base intranet...
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « par les responsables d'ingénierie de formation en relation avec les managers... Convocs papier éditées du logiciel de gestion de la formation envoyées par courrier... »

#### III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi « Information effectuée vers l'ensemble des salariés par rapport à la stratégie de l'entreprise... »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « pour l'instant pas d'évolution de notre organisation, mais on sent bien que nous aurons plus d'actions de conseil à réaliser et plus d'administratif ( DIF, Développement des compétences)... »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « PTT et HTT selon l'offre DIF en cours ... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « ... Info des managers, conseils aux salariés pour trouver la formation adaptée à leur demande...
- IV.2) Modifications de l'organisation « mise en place de l'entretien professionnels, intégré aux entretiens annuels... » « ... évolution du logiciel de gestion de la formation... Mise en place d'un processus formation pour le groupe France qui nous permet d'avoir un plan optimisé et de massifier auprès des prestataires... » « ... nous démarrons une étude interne sur notre organisation des équipes formation, donc cette piste sera explorée... » «
- IV.3) Modifications des coûts « ... peu de conséquence, car très bonne prise en charge de l'OPCAIM... »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « Aucune

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Marie-dominique Bidault SNCF
Date d'accès	

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « ... et la politique de formation est construite à partir des Orientations Nationales de Formation formalisées par les différentes lignes métiers au niveau national complétée le cas échéant par les besoins locaux propres aux entités locales....Il y a donc un lien direct entre la stratégie et la formation »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « ... A la SNCF, ce sont beaucoup de métiers différents, métiers du rail, construction et réparation... métiers en relations avec les clients...les agents de conduite qui ont une formation longue...le fret et toute la logistique... une entreprise en pleine mutation...qui devrait s'ouvrir de plus en plus à la concurrence...
- I.3) Principales finalités de la formation « ...Cadrage effectué par les lignes métiers selon les spécificités des métiers... très différents d'un métier à un autre... beaucoup de formations différentes... catalogue très important... efforts qui portent sur le long terme... professionnalisation des agents et accompagnement de carrières... fidélité des agents... » « Plus de 1500 personnes (équivalent à temps plein) sont mobilisées pour organiser et conduite les actions de formation ... »
- I.4) Volume financier investi « ... nous avons engagé en 2006 plus de 7800 000 heures et avons réalisé plus de 700 000 heures de formations ... » « ... 331 000 stagiaires pour 126 000 formés en 2006 » « ...6% en 2005 6,02% en 2004...en progression... 7,2 % pour 2007 en prévision... »
- I.5) Politique et structure d'achats « ...environ 1100 personnes (eq tps plein) pour produire les formations (95% formations sont produites en interne)dont 600 formateurs permanents ...» « Définition du besoin par la ligne métier... » « La recherche d'organismes est effectuée par la ligne métier en lien avec les Achats... » « alors que la négociation des tarifs est effectuée par la Direction des Achats... » « ... et la création des fiches formation relève de la ligne métier ... »

# Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

170 000 salariés en 2006...

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

## II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « ... mais nous réalisons l'essentiel en interne avec environ 1100 personnes (eq tps plein) pour produire les formations (95% formations sont produites en interne)dont 600 formateurs permanents...nous achetons peut de formation à l'extérieur car nos métiers sont très spécifiques... »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « ...par le coordinateur formation, qui apporte une aide techniques aux managers pour les aider à définir les besoins et gérer les inscriptions... » « ... et 400 personnes dont le rôle est de conseiller la hiérarchie et les agents dans le domaine de la formation (expert formation au niveau national, régional ou local).... «
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « par liste... à partir du catalogue de formation proposé ... »

## III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « ...une information a été réalisée en direction de tous les agents et salariés... grosse communication sur les aspects que nous avons négociés avec les partenaires sociaux... dans un cadre budgétaire contraint... »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « ... pas de changements spécifiques liés à ce nouveau dispositif aujourd'hui...
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « Les demandes de DIF sont examinées lors de l'Entretien Individuel de Formation... » « qui est annuel et systématique pour tous les salariés... » « ce qui nécessite en amont d'informer l'ensemble de la ligne hiérarchique sur ce dispositif... » « formations qui se déroulent pendant le temps de travail... peu de formations hors temps de travail... disponibilité des salariés pour se former... horaires décalés... travail de nuit... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « Cadre des entretiens annuels... »
- IV.2) Modifications de l'organisation « ... Evolution importante... non totalement aboutie à ce jour dans notre SI actuel.. » « ...projet de refonte du SIRH est en cours.... Un nouvel outil devrait être mis en place en 2008.... » « mené une réflexion sur l'évolution des métiers et de l'organisation de la formation... »
- IV.3) Modifications des coûts « de 6% à 7,2% de la MS... pas lié cependant directement au nouveau dispositif DIF... indirectement quand même..., tendance à future à la réduction des coûts liés à la réflexion sur la nouvelle organisation à venir... »

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Christine Chobillon RATP
Date d'accès	Juin 2007

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « notre organisation est fondée sur des métiers assez différents d'une structure à une autre... métiers de contact clients (l'accueil au guichets)... ceux de la conduite de rames et d'autobus... la réparation automobile.... » « Le plan de formation est une combinatoire entre les besoins métiers et ceux liés à la GPEC... »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « Il existe globalement 4 niveaux hiérarchiques différents qui cohabitent... par entité... unité...; département et au niveau général de l'entreprise... »
- I.3) Principales finalités de la formation « des formations métiers... liées au développement des compétences pour accompagner les évolutions de carrières ou les réorganisations... langues et développement personnel... »
- I.4) Volume financier investi « le plan de formation 2006 a été présenté aux partenaires sociaux sur la base de 1994800.... » « en fait nous avons réalisé 2 000 000 d'heures et formé 105 000 stagiaires ce qui est relativement stable par rapport aux années antérieures... » « ...2006: 103 millions = 7.24% MS 2005: 97 millions = 6.78% MS 2004 : 94 millions = 6.78% MS... »
- 1.5) Politique et structure d'achats « La conception des actons de formation est effectuée par les formateurs internes ou externes selon les besoins des métiers... » « la recherche d'organismes externes est de la responsabilité du responsable formation... » « La négociation des tarifs est réalisée par le responsable formation en collaboration avec un acheteur... » « la diffusion de l'offre est ensuite faite par leservice formation central en étroite collaboration avec le service des achats... »

## Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

45000 salariés pour la RATP

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)

- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

## II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « ... mixage de formations externes et internes... beaucoup de formations internes... liés à la spécificité des nos métiers... »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « 298 collaborateurs équivalent à 118 équivalents temps plein sur la fonction formation qui sont en appui permanent des managers... » « recueil des besoins formation, élaboration du plan, élaboration de cahier des charges formation, gestion des sessions de formation (création, inscription, réalisation)... » II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « ... Par listes saisies sous logiciel ou tableau... »

## III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « ... gros efforts de communication en interne pour informer sur la nouvelle loi... longs débats avec les partenaires sociaux et la commission formation pour discuter des modalités de mise en place de ces textes...interrogation sur les coûts engendrés... »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « la plus grosse partie des changements consiste dans la mise en place du DIF, par une information des salariés sur les modalités, le suivi administratif et de la professionnalisation notamment les périodes de professionnalisation qui a fallut mettre en place rapidement...
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « ... pour le moment, pas encore de grands changements... utilisation du DIF pendant et hors du temps de travail... moins coûteux pour l'entreprise... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) ... RAS
- IV.2) Modifications de l'organisation « ... création du process DIF ainsi que des imprimés associés... nous avons effectuée de nombreuses et régulières communications sur ce thème...engendré beaucoup de travail administratif dans la diffusion de la com... » « modification du SIRH pour intégrer le DIF... »

- IV.3) Modifications des coûts « pas réellement encore, mais nous n'avons pas eu encore un afflux de demandes DIF... » « .. ; cependant, 2007: 110 millions = 6.92% MS (contre 103Me et 7% de la MS en 2006)
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « ... passation de marchés avec plusieurs prestataires externes => réduction du nombres de fournisseurs et diminution des prix...

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Raymond Chenaud C.A centre est
Date de validation	Juin 2007

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « ... une formation à la fois sur les techniques financières et bancaires et les relations avec les clients... »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « approche par ligne de métiers + approche à partir des historiques... déterminées par un comité d'orientation formation réseau réuni tous les trimestres comprenant marchés, distribution, drh, informatique... »
- I.3) Principales finalités de la formation « techniques... en lien avec la stratégie locale et corporate »
- I.4) Volume financier investi « ... et nous avons en 2006 engagé 100 000 heures de formations réalisées à 100% pour 3000 collaborateurs formés.... Stable à environ 6 /6.5% de la MS...
- I.5) Politique et structure d'achats « ...3 assistantes ==> gestion 6 formateurs ... analyse besoins conception mise en oeuvre des formations et suivi 1 webmaster... » « La recherche d'organismes externes et la conception des actions internes sont effectuées par les animateurs internes... « « ... si le coût prévisionnel est inférieur à 30KE ce sont les animateurs internes qui négocient et les achats si c'est plus de 30KE... »

## Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

3100

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

#### II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « essentiellement interne pour les formations techniques (finance, diplômes bancaires... ) et par l'intermédiaire de notre institut de formation (IFCAM) ... et externe pour certaines formations touchant le comportement... »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « ...NS »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « *A partir d'un workflow par le manager ou le service formation… »*

#### III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- « ... une information vers les managers et les salariés ... complétée par un dispositif de conseil par la fonction RH... »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « .. ; sans aucun effet... »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « ... le compteur DIF a été impacté automatiquement suite à l'accord d'entreprise que nous avons signé avec les organisations syndicales pour toutes les formations de catégorie 2 et 3 inscrites au PDF ...du moment que ces formations ont lieu pendant le temps de travail la formation... » « les formations en HTT sont rarissimes... donc nous avons consommé plus de 60 % des heures DIF... d'autres part nous laissons filer les compteurs DIF en négatif... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « rien de particulier... aucune nouveauté... » « accord d'entreprise (voir ci-dessus) 3 demandes DIF par mail en 2 ans »
- IV.2) Modifications de l'organisation « simple enregistrement au moment des présences : 75 à 80 % des formation impactent les compteurs DIF... DeVELOPPEMENT D'UN WORKFLOW performant... » « ... INTEGRER LE TEMPS DE FORMATION DANS LE TEMPS DE TRAVAIL AU QUOTIDIEN et E-LEARNING... » « impliquer davantage le management... »
- IV.3) Modifications des coûts « ... pas un sous de plus... »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Michele Haisman INSEE
Date d'accès	

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation
- « ... il est élaboré à partir des besoins des utilisateurs ... »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « Notre organisation plutôt matricielle..... avec des lieux et des directions régionales différentes... des métiers assez hétérogènes...des compétences très différentes...tout ceci nécessite que nous lancions le plan de formations le plus près du terrain... »
- I.3) Principales finalités de la formation « expression de besoins par les agents --> plans de formations locaux, puis agrégation éventuelle. Parallèlement, expression de besoins par les hiérarchies (commanditaires)--> plan national auquel on peut ajouter des besoins des plans locaux... »
- I.4) Volume financier investi « NS... »
- I.5) Politique et structure d'achats « ... la moitié des nationaux sont responsables de projets de formations nationales et participent à l'élaboration des contenus en interne ou avec des prestataires. En région, le montage de formations locales est faible, par contre il y a des achats... »

## Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

6500 collaborateurs

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?

#### II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » :

II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « ... la conception des actions est du ressort des responsables formation nationaux avec éventuellement les

commanditaires (hommes métiers ... » « .. la recherche d'organismes est de la responsabilité des respônsables formation... également la négociation des tarifs... » II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)

II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « par liste »

## III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi « information aux salariés »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « ... aucun... »
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail de la loi... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « ... aucune négociation particulière... »
- IV.2) Modifications de l'organisation « ... nous n'avons pas prévu de changement d'organisation ... »
- IV.3) Modifications des coûts « ... NS »
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats « NS »

Caractéristiques du questionnaire	
Répondant	Jean Pierre Richaud Orange
Date d'accès	

- I.1) Caractéristiques de la formation
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités,Pôle métiers) > Cette famille sera donc à décomposer en sous thèmes
- I.3) Principales finalités de la formation
- I.4) Volume financier investi
- I.5) Politique et structure d'achats

## Politiques et stratégies de formation:

- I.1) Caractéristiques de la formation « Formations très éclatées suivant les 17 pôles différents... »
- I.2) Instances de décision (groupes, unités, comités de Direction, Pôle d'activités, Pôle métiers) > « la politique formation relève de la DIRECTION DU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL rattachée au DRH groupe France ... les formations sont dispensées majoritairement par 17 "écoles métier" animées par la DDP mais relevant hiérarchiquement des Directions Métier... »
- I.3) Principales finalités de la formation « projet par projet en fonction des besoins évalués par les Directions Métier et des objectifs de reconversion plus généraux... » « ... en concertation avec la Direction de l'Emploi et les différentes Directions Métier... »
- I.4) Volume financier investi « 2 350 000 heures d'engagées.... et 2 600 000 heures réalisées....pour 80 000 formés ...et 130 000 stagiaires... et une dépense de formation comprise selon les années entre 4,5 et 5% ... »
- 1.5) Politique et structure d'achats « ... Par la direction des Achats... » « ... nous distinguons "ingénierie" qui est la transformation d'un besoin métier en objectif de développement de compétences et en objectif de formation, de la "conception" proprement dite qui est réalisée par les formateurs... de l'ingénierie formation (50 IF) de la conception dispense (100) et du support, gestion et distribution... (100)... » « ...la négociation des tarifs avec les fournisseurs est effectuée par le service achats... l'offre de formations est ensuite diffuée sur l'intranet groupe et sur catalogue dans les applis dédiées... »

## Q1.1 - Combien de salariés votre entreprise compte t elle ?

« 100 0000 collaborateurs avec deux types de contrats – fonctionnaires et ceux contrat de droit privé... »

# Q2 - II. Les processus de désignation des candidats (prestataires de formation »:

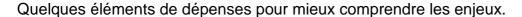
II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe)

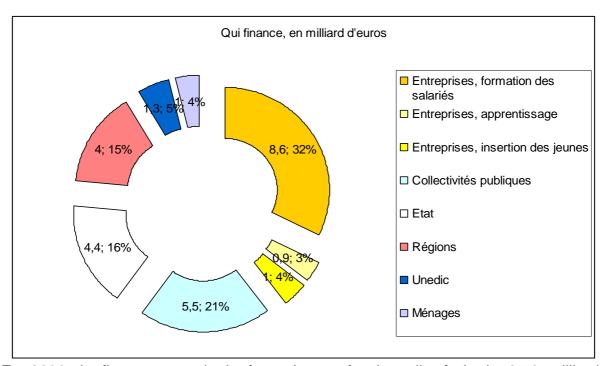
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés)
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres?
- II. Les processus de désignation des candidats(prestataires de formation » : « par le service achats... »
- II.1) Caractéristiques de l'offre de formation (Interne / externe) « ... mixage offre interne et externe... »
- II.2) Mode d'intervention des principaux acteurs (responsables de formation, managers, salariés) « ... entretien annuel intègre la partie formation... négociation entre le manager et son collaborateur... »
- II.3) Mode d'inscription (Intranet, Workflow, autres) « ... A partir d'un workflow ...Par le collaborateur et le manager... »

## III. Les nouveaux textes de formation professionnelle et la mise en place du DIF

- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail)
- III.1) Niveau d'implication de l'organisation dans la mise en œuvre de la loi « information très complète effectuée auprès de l'ensemble des collaborateurs, avec une offre formation spécifique pour le DIF... »
- III.2) Principaux effets organisationnels de la mise en œuvre « ...impact du DIF encore limité du fait de 80% de fonctionnaires.... pas avant 2008 ...volonté forte de développer la logique des périodes de prof et les certifications...
- III.3) Principales modalités du DIF (pendant / hors temps de travail « ... les deux, mais PTT surtout... »

- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.)
- IV.2) Modifications de l'organisation
- IV.3) Modifications des coûts
- IV.4) Modifications des procédures de désignation des candidats (prestataires de formation »
- IV.1) Renégociation des objectifs avec le salarié (carrière, compétences, etc.) « RAS... »
- IV.2) Modifications de l'organisation « ... oui... réflexion engagée sur une nouvelle organisation de la formation... » . « lien entre écart des compétences appréciées vs requises et plan individuel de formation et donc proposition "automatique" de cursus adapté... » « lien direct avec le catalogue formations... »
  - b) État des lieux financier

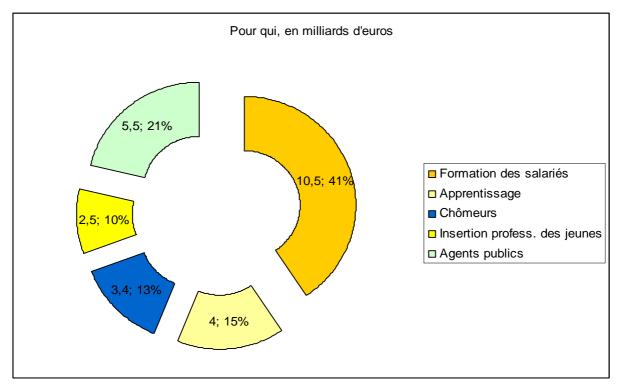




En 2006, le financement de la formation professionnelle était de 25,9 milliards d'euros. La répartition s'est effectuée entre les entreprises, les collectivités publiques, les régions et les ménages.

Les entreprises avec 10,5 milliards d'euros sont les principales pourvoyeuses de fonds pour la formation professionnelle, les collectivités publiques viennent en second (formation des agents publics), juste devant l'État et les Régions.

La professionnalisation représente 1,84 milliard d'euros, le CIF 0,850 et la taxe d'apprentissage 1,65 milliard d'euros (dont des bruits alertent sur la possible suppression). 26 000 personnes ont obtenu la certification de leurs compétences par la VAE.



En 2006, les salariés des entreprises sont les principaux bénéficiaires des dépenses de formation. (Le coût salarial est intégré dans les dépenses de formation des entreprises), devant les agents publics, l'apprentissage et les chômeurs. (7,4 millions de stagiaires formés par 46000 entreprises en 2006)

277 000 nouveaux contrats d'apprentissage ont été signés en 2006, pour un total de 403 000 jeunes en apprentissage. Les contrats de professionnalisation représentent 141 000 nouveaux contrats en 2006.

#### B1) Loi de 2009, analyse et commentaires

# La réforme de la réforme. Loi du 24 octobre 2009 sur la formation professionnelle.

Ce texte ne présente un intérêt que pour ceux connaissant déjà la loi de 2004. Nous avons utilisé les informations de plusieurs sources, en les classant par thème et non par article, pour faciliter l'accès aux non-spécialistes. Nous avons ajouté quelques commentaires, qui n'engagent que nous.

Cette présentation se fait sur 6 thèmes principaux qui regroupent en synthèse les différents articles de cette nouvelle loi :

- 1. Les Individus : CIF, Bilan d'étape, passeport professionnel et formation, entretien professionnel, + 45 ans, POE, Jury d'examen.
- 2. Les entreprises : DIF, plan de formation, médecin du travail, négociation de branche, chômage partiel.
- 3. L'éducation nationale : conseillers d'orientation, livret de compétences, école de la 2e chance, décrocheurs.
- 4. Apprentissage : contrat de professionnalisation, alternance.

- 5. FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) et OPCA
- 6. FTLV: CNTPLV, stages, tutorat

Pourquoi la formation professionnelle? : Elle, « vise à permettre à chaque personne indépendamment de son statut d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle».

**Commentaire**: Dans cet attendu, il n'est pas fait mention de formation pour autre chose que la vie professionnelle. Cependant, des trois piliers de la loi de 71, celui concernant l'ouverture sociale et culturelle ne me parait pas être remis en cause pour autant bien que n'apparaissant pas dans cette nouvelle loi.

- 1- **Les Individus**. Droit à l'information, CIF, Bilan d'étape, passeport professionnel et formation, entretien professionnel, + 45 ans, POE, Jury d'examen.
- Droit à l'information (article 3). Un nouveau « droit à l'information, à l'orientation professionnelle » stipule que « toute personne dispose du droit à être informée, conseillée, et accompagnée, en matière d'orientation professionnelle » et devra « progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ». Un service public de l'orientation est créé (article 4). Il s'agit d'un « service dématérialisé gratuit et accessible à toute personne ». Il permet de « disposer d'une première information ou d'un premier conseil personnalisé en matière d'orientation et de formation professionnelle, d'être orienté vers les structures susceptibles, de lui fournir les informations et les conseils nécessaires à sa bonne orientation professionnelle ». Ce service pourra être cofinancé par l'État, les régions et le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels)
- CIF HTT (article 10). L'Opacif dont il dépend peut, à la demande du salarié, assurer la prise en charge de tout ou partie des frais liés à la réalisation d'une formation se déroulant hors temps de travail, dès lors que le salarié dispose d'une ancienneté d'un an dans l'entreprise.

Mon commentaire: en retrait par rapport à l'ANI de janvier 2009. C'est une nouveauté importante, qui permettra aux moins bien informés (traditionnellement les personnes les moins qualifiées et/ou des TPE/PME) de bénéficier d'une structure d'information sur les droits individuels.

- « À l'occasion de son embauche, le salarié est informé que, dès lors qu'il dispose de deux ans d'ancienneté dans la même entreprise, il bénéficie à sa demande d'un bilan d'étape professionnel. Ce bilan peut être renouvelé tous les cinq ans. » Le bilan d'étape professionnel a pour objet, à partir d'un diagnostic réalisé en commun par le salarié et son employeur, « de permettre au salarié d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences et à son employeur de déterminer les objectifs de formation du salarié. »
- Entretien professionnel pour les salariés de + 45 ans. Les entreprises et groupes d'entreprise employant au moins 50 salariés devront organier, pour chacun de leurs salariés dans l'année qui suit leur 45e anniversaire, un entretien professionnel au cours duquel elles les informeront de leurs droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation.

Mon commentaire: Un ANI étendu déterminera les conditions d'application du bilan d'étape professionnel, notamment les conditions dans lesquelles les salariés seront informés de la possibilité d'en bénéficier. La CGT, FO, et la CFTC ont fait valoir leur opposition contre l'avenant du 3 mars 2009 relatif à la mise en œuvre de ce nouveau bilan. Bilan d'étape, entretien professionnel pour les + 45 ans, entretien annuel, cela fait beaucoup d'entretiens à programmer sur des thèmes qui se ressemblent un peu... est-ce que la quantité remplacera la qualité des entretiens?

• Passeport d'orientation et de formation. Mis à disposition de toute personne, le passeport orientation et formation qui recense : « les diplômes et titres ainsi que les aptitudes, connaissances et compétences acquises, susceptibles d'aider à l'orientation » (formation initiale). « Tout ou partie des informations recueillies à l'occasion d'un entretien professionnel, d'un bilan de compétences ou d'un bilan d'étape professionnel, les actions de formation prescrites par Pôle emploi, les actions de formation mise en œuvre par l'employeur ou relevant de l'initiative individuelle, les expériences professionnelles acquises lors des périodes de stage ou de formation en entreprise, les qualifications obtenues, les habilitations de personnes, le ou les emplois occupés et les activités bénévoles, ainsi que les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles mises en œuvre dans le cadre de ces emplois et de ces activités » (formation continue).

**Mon commentaire**: L'employeur ne peut exiger du salarié qui répond à une offre d'embauche qu'il lui présente son passeport orientation et formation, ce qui limite dans les faits la portée de ce passeport et dans ce cas quelle utilité?

• La POE (Préparation opérationnelle à l'emploi) prévue par l'ANI, (une formation de 400 heures proposée à un demandeur d'emploi sur une offre déposée à Pôle emploi) est reprise par la loi. L'offre d'emploi est située dans la zone géographique privilégiée définie par le « projet personnalisé d'accès à l'emploi » du demandeur d'emploi. À l'issue de la formation (préalable à l'entrée dans l'entreprise), seuls peuvent être conclus un CDI, un contrat de professionnalisation à durée indéterminée ou un CDD d'une durée d'au moins douze mois. La formation est financée par Pôle emploi. Le FPSPP et l'Opca dont relève l'entreprise peuvent contribuer au financement du coût pédagogique et des frais annexes de la formation. L'entreprise, en concertation avec l'Opca et Pôle emploi, « définit les compétences que le demandeur d'emploi acquiert au cours de la formation pour occuper l'emploi proposé ».

**Commentaire**: Vrai nouveauté de la loi et avancée particulièrement forte, les demandeurs d'emploi auront ainsi une formation qui peut durer environ 10 semaines et conduire à une certification ou qualification. Reste à gérer les liens entre entreprises, Pôle emploi et OPCA, et est-ce que les entreprises qui ont besoin immédiatement d'une embauche attendront 10 semaines l'arrivée d'un nouveau collaborateur?

- 2. **Les entreprises** : DIF, plan de formation, médecin du travail, négociation de branche, chômage partiel, CQP.
- DIF. En cas de rupture du contrat de travail non consécutive à une faute lourde ou à l'échéance d'un CDD, les heures de DIF non utilisées sont toujours converties en numéraire, soit 9,15 euros de l'heure prises en charges par le régime d'assurance chômage. Ces crédits permettent de financer « tout ou partie d'une

action de bilan de compétences, de VAE ou de formation ». À défaut d'une demande exprimée par le salarié, la somme n'est pas due par l'employeur. « Lorsque l'action est réalisée pendant l'exercice du préavis, elle se déroule pendant le temps de travail... En cas de démission, le salarié peut demander à bénéficier de son DIF sous réserve que l'action de bilan de compétences, de VAE et de formation soit engagée avant la fin du préavis. » Dans la lettre de licenciement. L'employeur informe le salarié, de ses droits en matière de DIF. « Lorsque le salarié en fait la demande auprès d'un nouvel employeur, au cours des deux années suivant son embauche, la somme permet de financer soit, après accord de l'employeur, tout ou partie d'une action de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience ou de formation, soit, sans l'accord de l'employeur, tout ou partie d'une action de bilan de compétences, de VAE ou de formation relevant des priorités » définies par les branches au titre du DIF. Lorsque le salarié et l'employeur sont en désaccord, l'action se déroule hors temps de travail et l'allocation égale à 50 % du salaire horaire net n'est pas due par l'employeur. L'OPCA, dont relève, l'entreprise assure, le paiement des actions engagées au titre du DIF portable en l'imputant sur la section « professionnalisation ». En cas de départ à la retraite, le salarié ne peut bénéficier de ses droits acquis au titre du DIF.

- Plan de formation (article 8) Au lieu de trois, ce sont deux catégories qui existent maintenant : « les actions d'adaptation du salarié au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise ; les actions de développement des compétences du salarié. »
- Médecin du travail (article 9). Dans les entreprises de 50 salariés et plus, le médecin du travail formule « des indications sur l'aptitude du salarié à bénéficier d'une formation destinée à lui proposer un poste adapté ».

Mon commentaire: La loi met en œuvre le dispositif de portabilité du DIF prévu par l'ANI (accord national interprofessionnel) de janvier 2009. La portabilité du DIF est une grande nouveauté, même si à mon avis, la loi aurait pu aller plus loin, notamment dans la personnalisation totale du DIF et dans son rattachement à une personne tout au long de la vie.

- Des groupements d'employeurs (article 17) entrant dans le champ d'application d'une même convention collective peuvent être constitués dans le but de mettre à la disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail. « Cette mise à disposition peut avoir pour objet de permettre le remplacement de salariés suivant une action de formation prévue par le code du travail.
- « Les salariés sont placés en position de chômage partiel (article 19) et bénéficient d'une allocation spécifique de chômage partiel à la charge de l'État s'ils subissent une perte de salaire imputable soit à la fermeture temporaire de leur établissement ou partie d'établissement, soit à la réduction de l'horaire de travail pratiqué dans l'établissement ou partie d'établissement en deçà de la durée légale de travail ».
- « L'allocation spécifique de chômage partiel est également attribuée aux salariés exerçant la même activité qui subissent la réduction collective de l'horaire de travail pratiqué dans l'établissement ou partie d'établissement en deçà de la durée légale de travail, appliquée, dans les mêmes conditions, individuellement et alternativement. Dans ce cas, les entreprises de plus de 250 salariés doivent conclure une convention d'activité partielle de longue durée. » « Durant cette

période, les salariés peuvent suivre des actions de formation en dehors du temps de travail. »

**Mon commentaire**: Cela évitera de faire appel à la « solidarité » des cadres pour compenser le coût du chômage partiel des opérateurs des grandes entreprises.

• Lorsqu'un salarié est désigné pour participer à un jury d'examen ou de VAE, l'employeur lui accorde une autorisation d'absence pour participer à ce jury. (article 20)

\_

• Les CQP (certificats de qualification professionnelle) sont établis par une ou plusieurs CPNE (commission paritaire nationale de l'emploi) d'une branche professionnelle. « Ils s'appuient, d'une part, sur un référentiel d'activités et, d'autre part, sur un référentiel de certification qui définit les modalités et les critères d'évaluation des acquis. » Les CQP ainsi que les référentiels d'activités sont « transmis » à la CNCP. Les CQP établis par une ou plusieurs commissions paritaires nationales de l'emploi peuvent également être enregistrés au RNCP, à la demande des organismes ou instances les ayant créés et après avis conforme de la CNCP. Les certifications et habilitations correspondant à des compétences transversales exercées en situation professionnelle peuvent être recensées dans un inventaire spécifique établi par la CNCP qui doit veiller « à la cohérence, à la complémentarité et au renouvellement des diplômes et des titres ainsi qu'à leur adaptation à l'évolution des qualifications et de l'organisation du travail ».

**Mon commentaire** : rien de nouveau, cela confirme cependant la volonté de développer les formations certifiantes et qualifiantes.

- Les stages des étudiants en entreprise « sont intégrés à un cursus pédagogique, selon des modalités définies par décret ». En outre, lorsque la durée du stage est supérieure à deux mois consécutifs (au lieu de trois mois), celui-ci devra faire l'objet d'une gratification dont le montant peut être fixé par convention de branche ou par accord professionnel étendu ou à défaut, par décret. Cette gratification n'a pas le caractère d'un salaire.
- Objectif 5 % de jeunes en alternance dans les entreprises. (Article 31). L'État peut, en concertation avec les régions, conclure des conventions d'objectifs sur le développement de la formation des jeunes par l'alternance avec les entreprises ou avec les organisations syndicales et associations les représentant au niveau des branches professionnelles. Ces conventions comprennent notamment des engagements sur le taux de jeunes de 16 à 25 ans révolus en formation par l'alternance et présents dans leur effectif que les entreprises ou les organisations et associations susmentionnées s'engagent à atteindre aux échéances du 1er janvier 2012 et du 1er janvier 2015.
- Remplacement des salariés en formation dans les TPE (article 44). « À titre expérimental, lorsqu'elles sont engagées à compter de la publication de la présente loi et jusqu'au 31 décembre 2011, sont prises en charge au titre de la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue dans le cadre du plan de formation, les dépenses correspondantes aux rémunérations versées à un salarié recruté par une entreprise employant moins de dix salariés pour remplacer un salarié absent de l'entreprise pour cause de formation."
- (Article 49). « Le principe de libre choix par l'entreprise » de l'organisme de formation utilisé et l'étend aux nouveaux organismes. Le projet de loi définit aussi les modalités d'enregistrement des organismes de formation, ainsi que les motifs de

refus ou d'annulation de l'enregistrement. Il crée en outre un répertoire public des organismes de formation déclarés.

- Pour la réalisation des actions de formation professionnelle, une convention de formation doit être conclue entre l'acheteur de formation, le dispensateur de formation et la personne physique qui entreprend une formation. Cette convention précisera l'intitulé, la nature, la durée, les effectifs, les modalités du déroulement et de sanction de la formation ainsi que le prix et les contributions financières éventuelles de personnes publiques.
  - **3.** « **L'éducation nationale :** conseillers d'orientation, livret de compétences, école de la 2e chance, décrocheurs.
- Les écoles de la deuxième chance seront ouvertes aux jeunes âgés de 16 à 25 ans et non plus aux seuls jeunes de 18 à 22. (Article 38). Le réseau des E2C (écoles de la deuxième chance) assure une couverture complète et équilibrée du territoire en concertation avec les collectivités territoriales.
- (Article 62). « À titre expérimental, jusqu'au 31 décembre 2011, le PRDF prévoit une convention visant à développer une coopération entre les établissements de formation professionnelle et l'Université. Cette convention a pour objet de développer les formations qualifiantes.»
- 4. **Apprentissage** : contrat de professionnalisation, alternance.
- L'expérimentation d'un livret de compétences, partant de l'évaluation de l'acquisition du socle commun de connaissances et de compétences est engagée pour les élèves des premier et second degrés, jusqu'au 31 décembre 2012, dans les établissements d'enseignement volontaires désignés par arrêté. Lorsque l'élève entre dans la vie active, il peut, s'il le souhaite, intégrer les éléments du livret de compétences au passeport

**Mon commentaire**: La base du livret sera le carnet de notes ? L'évaluation des professeurs ? Et sur quelles bases, connaissance ou compétences ?

• Contrat d'apprentissage (article 23). La durée de droit commun du contrat est portée de douze à 24 mois pour les bénéficiaires du RSA, de l'allocation de solidarité spécifique ou de l'allocation aux adultes handicapés ou aux personnes qui bénéficieront du futur contrat unique d'insertion (création prévue à compter du 1er janvier 2010). Les personnes qui n'ont pas validé un second cycle de l'enseignement secondaire et qui ne sont pas titulaires d'un diplôme de l'enseignement technologique ou professionnel pourront signer un contrat de professionnalisation d'une durée de 24 mois. Les Opca pourront prendre en charge une partie des dépenses de tutorat externe à l'entreprise engagées pour ces publics prioritaires, pour les personnes qui ont été suivies par un référent avant la signature du contrat de professionnalisation et pour les personnes qui n'ont exercé aucune activité professionnelle à plein temps et en CDI au cours des trois années précédant la signature du contrat de professionnalisation.

Il est également prévu que les Opca puissent poursuivre la prise en charge des actions d'évaluation, d'accompagnement et de formation des bénéficiaires du contrat

de professionnalisation en cas de licenciement économique et dans les cas de redressement ou de liquidation judiciaire de l'entreprise.

Un congé supplémentaire de cinq jours ouvrables est prévu pour la préparation directe des épreuves auxquelles se présentent les apprentis.

Les mineurs titulaires d'un contrat de professionnalisation peuvent être autorisés à utiliser au cours de leur formation professionnelle les équipements de travail dont l'usage est interdit aux jeunes travailleurs dans des conditions définies par décret.

Pour certaines formations professionnelles limitativement énumérées par décret (article 26) l'apprenti peut accomplir tous les travaux que peut nécessiter sa formation, sous la responsabilité de l'employeur.

Le produit de la contribution supplémentaire dont s'acquittent les entreprises de 250 salariés et plus qui ne respectent pas le seuil de 3% de salariés en alternance parmi leurs effectifs, soit 0,1 % de leur masse salariale, est affecté au FNDMA (Fonds national de développement et de modernisation de l'apprentissage). Cette disposition est applicable à raison des rémunérations versées à compter du 1er janvier 2009.

Mon commentaire: La durée de 24 mois est un minimum pour « reprendre pied » dans le monde professionnel à condition de trouver une entreprise qui veuille ensuite les embaucher. « L'ouverture » aux publics de BNQ avec un contrat de professionnalisation est une grande avancée. Les apprentis dont le contrat a été rompu sans qu'ils en soient à l'initiative pourront poursuivre leur formation dans leur CFA, sous statut de stagiaire de la formation professionnelle, pendant une durée qui ne pourra excéder trois mois.

- (article 34). À titre expérimental jusqu'au 31 décembre 2011, un apprenti dont la formation n'a pas été sanctionnée par un diplôme ou le titre visé, peut bénéficier à sa demande d'une prise en compte de ses acquis pour l'obtention d'un CQP.
  - 5. **FPSPP** (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) et OPCA.
- La création, du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) prévue par l'ANI, est appelée à succéder à l'actuel FUP (Fonds unique de péréguation) en 2010, ce nouveau fonds sera agréé par l'État.
- Le FPSPP sera alimenté par les sommes dont disposent les Opca agréés au titre de la professionnalisation et du CIF en tant quelles excédent le tiers de leurs charges comptabilisées au cours du dernier exercice clos selon les règles du plan comptable applicable aux Opca. Il dispose également de contributions reversées par les Opca correspondant à un pourcentage de la participation des entreprises de plus et moins de 10 salariés au titre de la professionnalisation, du plan de formation et du CIF. Ce pourcentage, compris entre 5 % et 13 %, sera « fixé annuellement par arrêté ministériel... »
- Au titre du CIF, les contributions au FPSPP sont calculées en appliquant le pourcentage défini par arrêté ministériel.
- Le FPSPP reçoit également, à l'exclusion des sanctions financières prononcées à l'encontre des Opca, les sommes majorées dues par les employeurs dont la contribution aux organismes collecteurs est insuffisante.
- « L'affectation des ressources du fonds est déterminée par un accord conclu entre les organisations représentatives d'employeurs et de salariés au niveau national et interprofessionnel, qui reçoivent et prennent en compte, dans des conditions fixées par décret, l'avis des autres organisations syndicales d'employeurs

ou employeurs signataires de l'accord constitutif d'un Opca. » La déclinaison de cet accord donne lieu à une convention-cadre signée entre l'État et le fonds. Cette convention-cadre peut prévoir une participation de l'État au financement des actions de formation professionnelle de qualification et requalification des salariés et demandeurs d'emploi. La convention-cadre détermine aussi le cadre dans lequel des conventions peuvent être conclues entre le fonds et les organisations représentatives d'employeurs et de salariés au niveau professionnel ou interprofessionnel, les conseils régionaux ou Pôle emploi. Un comité composé des signataires de la convention-cadre assure le suivi de l'emploi des ressources du fonds et en évalue l'impact. Cette évaluation est rendue publique chaque année.

- Les ressources du FPSPP permettent « de contribuer au financement d'actions de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés et demandeurs d'emploi au bénéficie de publics dont les caractéristiques sont déterminées » par la convention cadre conclue entre les partenaires sociaux et l'État.
- Le FPSPP hérite des missions de péréquation de l'actuel FUP. Il assurera donc la péréquation des fonds par des versements complémentaires aux Opca agréés au titre de la professionnalisation et du CIF. L'Opca affecte au moins 50 % des fonds recueillis au titre de la professionnalisation (déduction faite de la part versée au FPSPP) aux contrats de professionnalisation et à des périodes de professionnalisation. Les sommes dont dispose le FPSPP au 31 décembre de chaque année constituent, l'année suivante, des ressources de ce fonds.

Mon commentaire: Le secteur agricole échappe en grande partie à cette contribution, qui viendra ponctionner 5 à 13 % des ressources des OPCA vers et c'est la nouveauté importante de la loi, la qualification et requalification des salariés et demandeurs d'emploi (et pour ceux ne figurant pas comme demandeurs d'emploi, non salarié?). Ces formations peuvent être associées à la POE.

## 6. FTLV: CNTPLV, stages, tutorat

• Le CNFPTLV (Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie) voit ses missions élargies. Il est chargé de « favoriser au plan national la concertation entre l'État, les régions, les partenaires sociaux et les autres acteurs pour la conception des orientations pluriannuelles et des priorités annuelles des politiques de formation professionnelle, le suivi de leur mise en œuvre ». Le Conseil devra également « évaluer les politiques de formation professionnelle initiale et continue aux niveaux national et régional sectoriel et interprofessionnel ».

**Mon commentaire**: Il dépend en fait du premier ministre, il est cependant composé de représentants des conseils régionaux, de l'État, du parlement, de personnes qualifiées et de représentants des organisations professionnelles et syndicales, son président est nommé en conseil des ministres.

(Article 57). Les plans régionaux de développement des formations professionnelles PRDF deviennent le CPRDF (contrat de plan régional de développement des formations professionnelles) et ont pour objet « de définir une programmation à moyen terme des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes et d'assurer un développement cohérent de l'ensemble des filières de formation ». Il comporte des actions d'information et de formation destinées à favoriser l'insertion sociale et définit les priorités relatives à l'information, à l'orientation et à la VAE.

Ce contrat de plan détermine les objectifs communs aux différents acteurs sur le territoire régional. Il porte sur l'ensemble du territoire régional et peut être décliné par bassin d'emploi. Le CPRDF est élaboré par la région au sein du CCREFP (comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle) sur la base des documents d'orientation présentés par le président du conseil régional, le représentant de l'État dans la région, le rectorat et les organisations d'employeurs et de salariés.

Le contrat est signé par le président du conseil régional au nom de la région après consultation des départements et adoption par le conseil régional, par le représentant de l'État dans la région et par l'autorité académique. Le CPRDF est établi après chaque renouvellement du conseil régional et prend effet le 1er juin de la première année civile suivant le début de la mandature.

Le suivi et l'évaluation de ce contrat de plan sont assurés par le CCREFP selon des modalités générales définies par le CNFPTLV.

**Mon commentaire**: Structure toujours aussi compliquée à suivre, comprendre et analyser...

## 7. **OPCA** (article 41).

- Les Opca ont pour mission « de contribuer au développement de la formation professionnelle continue, d'informer, de sensibiliser et d'accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle. Ils participent également à l'identification des compétences et des qualifications mobilisables au sein de l'entreprise et à la définition des besoins collectifs et individuels au regard de la stratégie de l'entreprise, en prenant en compte les objectifs définis par les accords de GPEC.
- Pour l'accomplissement de leurs missions, les Opca "assurent un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises et des entreprises du milieu agricole et rural, peuvent contribuer au financement de l'ingénierie de certification et peuvent prendre en charge les coûts des diagnostics de ces entreprises selon les modalités définies par accord de branche ou accord collectif conclu entre les organisations d'employeurs et de salariés signataires de l'accord constitutif d'un Opca interprofessionnel". Ils peuvent conclure avec l'État des conventions dont l'objet est de définir la part des ressources qu'ils peuvent affecter au cofinancement d'actions en faveur de la formation professionnelle et du développement des compétences des salariés et des demandeurs d'emploi.
- Le projet de loi crée une section financière « plan de formation» pour les entreprises de 10 à moins de 50 salariés. Le principe de fongibilité asymétrique est repris : les fonds perçus auprès des entreprises de plus de 50 salariés peuvent être utilisés pour la formation des salariés des entreprises plus petites, mais pas l'inverse. "Pour le financement des plans de formation présentés par les employeurs occupant de dix à moins de cinquante salariés, les conventions de branche ou accords professionnels conclus après le 1er septembre 2009 ne peuvent fixer une part minimale de versement, à un seul et unique organisme collecteur paritaire agréé désigné par la convention ou l'accord, plus élevée que celle prévue pour les employeurs occupant cinquante salariés et plus.
- (Article 43). La validité des agréments délivrés aux organismes collecteurs paritaires des fonds de la formation professionnelle continue expire 'au plus tard le 1er janvier 2012". "Un nouvel agrément est subordonné à l'existence d'un accord

conclu à cette fin entre les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives dans le champ d'application de l'accord.' Pour un Opca interprofessionnel, cet accord est valide et peut être agréé même s'il n'est signé, en ce qui concerne la représentation des employeurs, que par une organisation syndicale. L'agrément des Opca au titre du plan de formation des entreprises et des formations organisées dans le cadre du DIF, des périodes et des contrats de professionnalisation, n'est accordé que lorsque le montant des collectes annuelles réalisées est supérieur à un montant fixé par décret en Conseil d'État.

• L'agrément sera accordé aux organismes au regard de l'importance de leur capacité financière et de leurs performances de gestion, de la cohérence de leur champ d'intervention géographique et professionnel ou interprofessionnel, de leur mode de gestion paritaire, de leur aptitude à assurer leur mission compte tenu de leurs moyens, de leur aptitude à assurer des services de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises ainsi qu'à développer les compétences, au niveau des territoires notamment en milieu agricole et rural, de l'application d'engagements relatifs à la transparence de la gouvernance, à la publicité des comptes et à l'application de la charte des bonnes pratiques que doit élaborer le FPSPP.

Mon commentaire: Les OPCA qui resteront en 2012; il n'y a pas de nombre minimum finalement, auront de nouvelles missions: la première est d'accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en lien avec la GPEC, la seconde qui est une priorité, est d'accompagner les TPE et PME, la troisième est centrée sur la formation des demandeurs d'emploi. L'aspect financier est important puisque les OPCA pourront utiliser les fonds des +50 pour les -50, mais pas l'inverse, ce qui ne résout pas la question financière des OPCA puisque ceux-ci en général ont une « cagnotte» constituée des fonds des -50 non utilisés et qu'ils ne pourront toujours pas utiliser pour les +50. D'autre part, la ponction de 5 à 13 % pour le FPSPP diminuera sensiblement les possibilités des OPCA.

• **AFPA**. Avant le 1er avril 2010, 919 salariés en charge de l'orientation professionnelle des adultes à l'Afpa seront transférés vers Pôle emploi

En synthèse: Ce qui caractérise cette nouvelle loi, c'est l'acquisition de droits plus étendus pour les individus, de nouveaux devoirs pour les structures d'accompagnement et pour les organismes de formation, de nouveaux pouvoirs pour les représentants de l'État, un encadrement plus important des organismes collecteurs et la quasi-absence des Régions. La majorité des articles de cette nouvelle loi seront confirmés et détaillés par la parution des décrets, quelques surprises pourraient encore arriver.

L'État sort finalement renforcé, le secteur agricole a finement joué lors des différents amendements (je n'ai pas repris les articles concernant ce secteur), les Régions ont eu le tort de ne pas suffisamment s'impliquer dans ce nouveau texte, les OPCA devront beaucoup travailler pour garder leurs pouvoirs, les entreprises ont de nouvelles obligations et pourraient utiliser les deux lois (2004/2009) pour faire changer leur organisation, leurs méthodes de travail et établir des vrais liens entre la GPEC, la politique de formation et la formation tout au long de la vie (dont la VAE, le CIF) et, en utilisant mieux la relation avec les Régions, les OPCA et le système

éducatif pour la gestion au quotidien, le conseil et le soutien technique et le développement d'une véritable ingénierie de formation.

Au final, diminution probable du nombre d'OPCA, et ceux qui resteront en 2012 auront moins de possibilités financières d'interventions avec plus de devoirs envers les TPE, les PME et avec plus de contrôle de l'État. Ils auront cependant une réelle opportunité d'action plus globale qu'auparavant (conseil en amont, lien avec GPEC, gestion plus étendue...)