

# La préparation à l'évolution des emplois : Un projet stratégique de l'entreprise

*José Pacini*

Crédit Agricole - Alpes Maritimes

## RESUME

*Deux phénomènes notables affectent actuellement les ressources humaines en entreprise :*

- les emplois évoluent de plus en plus vite : ils réclament des personnes de plus en plus qualifiées tant dans le secteur secondaire que dans le tertiaire,*
- la formation professionnelle usuelle ne sait pas prendre en charge cette problématique, encore moins la traiter. La préparation à l'évolution des emplois apporte une réponse nouvelle à ces nouvelles interrogations.*

*Elle s'appuie sur des expériences concrètes menées sur le terrain depuis trois ans pour plusieurs Caisses Régionales de Crédit Agricole et généralisables aux autres secteurs de l'économie. Ces expériences enrichissent radicalement les approches traditionnelles et plus récentes de la formation des adultes.*

*Elles s'appuient sur l'ingénierie pédagogique et la formation expérientielle<sup>1</sup>. la préparation à l'évolution des emplois y apparaît d'abord comme un projet stratégique de l'entreprise. C'est aussi une réflexion globale qui ne se limite pas au seul domaine de la formation mais intègre des réponses associées : la gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'orientation professionnelle et la communication. En particulier, la formation y est conçue comme un investissement socio-économique qui nécessite une forte implication des apprenants<sup>2</sup>, des partenaires sociaux et de la direction.*

*En bref, elle fait sortir la formation de son ghetto et facilite l'émergence de l'entreprise éducative. Notre volonté est de faire partager notre expérience en diffusant le plus largement possible le concept de Préparation à l'Évolution des Emplois, non pas comme un modèle ou une référence mais comme une approche ouverte et une voie d'exploration.*

<sup>1</sup> "expérientielle" : néologisme récent qui permet de distinguer la formation expérimentale (le séminaire habituel) de la formation "expérientielle" fondée sur des modes de formation divers: enquêtes, lectures, formation-action...

<sup>2</sup> "apprenant" : nous utiliserons souvent ce néologisme inventé par les québécois. Il remplace avantageusement les mots "étudiant", trop scolaire; "participant", trop large; "formé", très passif et "stagiaire", inexact. Le participe présent, évoque par le suffixe d'"apprenant" évoque bien l'activité de la personne qui apprend. Ce mot invite donc à diriger l'attention, non pas sur celui qui forme, mais sur celui qui se forme.

## INTRODUCTION

Notre propos entend répondre à la question suivante : comment préparer les salariés d'une entreprise à prendre en charge l'évolution de la qualification de leur emploi ?

La réponse habituelle à cette question découle du fait qu'une acquisition de compétences résulte d'un ensemble de facteurs et de moyens. D'où l'emploi du moyen le plus repérable, le plus maîtrisable : la formation professionnelle.

L'expérience<sup>1</sup> évoquée dans cette communication concerne un ensemble d'actions de formation. Elle ne s'y réduit pourtant pas. En effet, aux réponses Formation s'ajoutent des réponses associées :

- la Gestion Préventive des Ressources Humaines (GPRH),
- l'Orientation professionnelle,
- la Communication.

L'ensemble constitue la Préparation à l'Evolution des Emplois.<sup>2</sup>

La PEE. est un projet de nature socio-économique. Il doit être centré sur l'échange contractuel entre l'entreprise ou l'organisation et l'ensemble des salariés qui la compose ou y travaillent. C'est une opération de marketing interne en action. Son objectif est de permettre à chaque acteur de l'entreprise de prendre en charge l'évolution de la qualification de son emploi. Tous les processus engagés visent à l'obtention de trois finalités : devenir acteur dans son entreprise, accroître sa marge d'initiative et accéder à l'interdépendance.

-Être acteur dans son entreprise consiste à ne plus fonctionner comme un pion mais à devenir protagoniste, à son niveau, des projets et des réalisations de son unité, de son département et donc de l'entreprise.

-Accroître sa marge d'initiative consiste, pour les opérationnels de terrain, à franchir les frontières qui, dans l'organisation traditionnelle, tendait à réserver les espaces de prise de décision à la hiérarchie et aux fonctionnels du siège. Le processus mis en oeuvre dans la PEE. tend à permettre aux acteurs de réutiliser ces possibilités.

-L'interdépendance consiste à prendre en compte, d'un point de vue systémique, les interactions entre les différents sous-systèmes de l'organisation afin d'optimiser les relations internes clients-fournisseurs dans le respect des initiatives de chacun.

La PEE. conçoit le processus de formation comme un investissement socio-technique qui nécessite une forte implication de la part des apprenants, des partenaires sociaux et de la direction. Elle fait sortir la formation de

son ghetto. Elle lui ouvre de nouvelles frontières et facilite l'émergence de l'entreprise éducative.

### 1. Le décor

Dressons le décor.

#### 1.1. En amont du projet

##### L'environnement

Le monde bancaire est en pleine effervescence. Un paysage stable depuis des décennies s'est mis à bouger. La révolution technologique y est permanente. La concurrence devient de plus en plus agressive. La complexité des offres grandit. Simultanément, les exigences de la clientèle s'accroissent. Sur un marché exigeant et saturé, la vente de services et de conseils se complexifie sans cesse. Ajoutons à cela la déréglementation, la désintermédiation, la restructuration, l'arrivée de nouveaux compétiteurs (compagnies d'assurance, grande distribution) ainsi que la présence de nouveaux opérateurs liés à l'ouverture européenne.

C'est dans ce contexte turbulent que se situe la Caisse Régionale des Alpes-Maritimes du Crédit Agricole. Elle est, et sera, de plus en plus confrontée à un environnement dont les mutations s'accroissent.

##### L'évolution de l'emploi

Hier encore chacun s'adaptait spontanément à l'évolution de son emploi. Aujourd'hui, et plus encore demain, la complexité à laquelle il faut faire face devient de plus en plus grande. Les agents commerciaux, par exemple, ont vu le nombre de produits et services proposés par la Caisse Régionale multiplié par 10 en 10 ans. Jusque ici, ces derniers ont suivi cette évolution grâce à la formation et, surtout, grâce à leur désir de bien servir la clientèle.

Aujourd'hui, la machine s'emballé ! Ce qui est nouveau, ce n'est pas le changement, c'est son accélération. La banque de demain (parlons de l'horizon 2000) fonctionnera, pour l'essentiel, à partir des emplois que nous connaissons aujourd'hui. Nous voulons dire par là que les nouveaux métiers de la banque, dont on parle tant, ne sont que l'arbre qui cache la forêt. Par contre, ce qui va bouger considérablement, c'est le nombre de postes par emploi et la qualification de chaque emploi. Partant de ce constat, nous pouvons affirmer que dans les années qui viennent tous les emplois vont rapidement évoluer vers plus de qualification et plus de professionnalisme : les banques devront s'adapter, anticiper. Elles auront besoin d'un personnel qualifié qui puisse accompagner les mutations stratégiques.

### Que faire ?

Dans ces conditions que faire ? Le choix se porte sur deux termes d'une alternative.

Les deux termes de l'alternative:

<sup>1</sup> Il s'agit du projet "Préparer Demain", expérience de PEE menée à la Caisse Régionale des Alpes-Maritimes.

<sup>2</sup> Nous emploierons l'expression "préparation à l'évolution des emplois" (sans majuscules) quand il s'agira de la problématique générale. Nous emploierons les majuscules ou l'abrégié PEE pour le système présenté dans l'ouvrage. *La Formation à l'évolution des emplois*, Jean Favry, José Pacini, Paris, Editions Eyrolles, 1992.

### Continuer

La première voie consiste à continuer la politique actuelle. Dans les trois ou quatre ans qui viennent quelle sera alors la situation?

-Les emplois seront décalés : ils ne correspondront plus aux besoins.

-Les personnes seront déqualifiées : elles n'auront pu évoluer avec leur poste.

-Les postes seront mal répartis : ils seront en surnombre ou en sous-nombre selon les secteurs.

On sera alors obligé de procéder à une *formation curative*. La Formation jouera un rôle de "sapeurs pompiers". Elle devra éteindre des feux qui vont s'allumer un peu partout du fait d'une Gestion Prévisionnelle des Personnes et des Emplois insuffisamment développée. Osons un pari : à se former ainsi dans la précipitation, les résultats seront peu ou pas efficaces.

### Prévoir l'avenir

La seconde voie consiste à prévoir l'avenir. *Il s'agit de permettre à chaque agent de se qualifier de manière à pouvoir accompagner l'évolution de son métier.*

La Caisse Régionale des Alpes-Maritimes du Crédit Agricole a pris conscience que l'avenir appartiendra aux banques qui seront en mesure d'anticiper les évolutions. *Il s'agit d'apprendre à changer de manière à pouvoir développer, avant les autres les capacités d'initiative, de responsabilité et d'adaptabilité des personnels.* Aussi a-t-elle décidé de se fixer des objectifs ambitieux en matière de Formation et de Gestion de ses Ressources Humaines.

Notre challenge :

Compte tenu de sa volonté de garantir l'emploi, le Crédit Agricole des Alpes-Maritimes parie sur la capacité d'adaptation et de changement de son Personnel. *Il s'agit de faire le Crédit Agricole de l'an 2000 avec les agents d'aujourd'hui.*

C'est un choix qui nous est propre. Nous savons que d'autres établissements ont opté pour une politique différente de *flexibilité externe* : décrutement et embauche de profils mieux adaptés. La politique qui a été choisie au Crédit Agricole des Alpes Maritimes a été celle de la *flexibilité interne*.

### 1.2. Un système éducatif de préparation à l'évolution des emplois

L'opération "*Préparer demain*", mise en place au Crédit Agricole des Alpes Maritimes, nous semble être une opération exemplaire de GRH. Le projet, qui a fait l'objet de la signature d'un accord entre la Direction et les Partenaires Sociaux, vise l'inscription, dans les cinq ans, de 500 agents de tous les secteurs de l'entreprise à un *itinéraire de préparation à l'évolution des emplois (PEE)*. Il concerne *cinq grandes familles d'emplois*.

Voyons comment se sont concrétisées les réflexions qui ont donné naissance à ce projet.

### Une politique nouvelle de GRH

Le 13 avril 1989, la Caisse Régionale, son Comité d'Entreprise et l'ensemble des organisations syndicales ont signé une convention. Elle définissait les grandes lignes d'une politique volontariste et nouvelle des Ressources

Humaines. Elle visait à adapter les qualifications du Personnel à l'évolution des métiers bancaires.

*Les partenaires sociaux n'ont pas seulement ratifié un accord. Ils ont décidé d'en être les acteurs et les copilotés.* En effet, la convention prévoyait que la conduite du Projet "*Préparer Demain*" serait conjointe.

L'objet de la convention était de mettre à la disposition de tout agent titulaire deux outils pour mieux s'orienter et mieux s'adapter: le *bilan d'orientation* et la *formation*.

### Le bilan d'orientation

Le *bilan d'orientation* donne le droit de bénéficier gratuitement d'une évaluation confidentielle et individuelle de ses aptitudes et potentiels pratiquée par un professionnel externe à l'Entreprise. L'établissement d'un tel bilan doit permettre au salarié de :

-faire l'état de ses aptitudes, connaissances, potentiels d'évolution ;

-se situer par rapport à l'entreprise, à la profession, à l'évolution de son emploi et de son parcours professionnel ;

-prendre conscience de ses points forts et de ses points faibles.

### La formation

La formation donne le droit de bénéficier d'une action de *Préparation à l'Evolution des Emplois*, mise en place dans l'Entreprise sous forme d'*itinéraires de formation*. Ils permettront à chacun de *prendre en charge l'évolution de la qualification de son emploi*.

## 2. Le constat

### 2.1. L'évolution de l'emploi

#### Une évolution accélérée

L'évolution de la qualification des emplois présente deux caractéristiques que l'on retrouve dans la majorité des emplois de la plupart des branches professionnelles.

Quantitatives d'abord : *la vitesse de changement des activités s'accélère*. Il y a, par exemple, de plus en plus de services nouveaux qui apparaissent dans de moins en moins de temps.

Qualitatives ensuite : *le contenu des activités se complexifie*. Nous avons vu que l'on pourrait dire qu'il devient plus intelligent.

On pourrait résumer cette double évolution en quelques termes : quel que soit l'emploi on va demander aux salariés :

- de mieux se situer dans le *process* de production,
- de savoir nouer les *relations* qui s'imposent pour recevoir et transmettre les *informations*,
- de savoir s'adapter, c'est-à-dire *d'adapter en permanence son activité aux exigences de l'environnement*.

#### Les carences de la formation professionnelle usuelle

Force est de constater également que la formation professionnelle usuelle ne sait pas prendre en charge cette problématique, encore moins la traiter. En effet, *le défi auquel la banque est confrontée a ceci d'original qu'il consiste à partir d'emplois connus pour aller vers des emplois peu ou pas connus*. C'est bien une affaire de

PEE et non de conversion classique qui consiste à aller d'emplois connus vers d'autres emplois connus.

## 2.2. Une conception de l'organisation qui s'essouffle

Partant d'une constatation - le changement s'accélère tandis qu'une certaine conception de l'organisation entre en crise - nous en arrivons à une conclusion : il devient nécessaire d'utiliser l'intelligence diffuse au sein de l'entreprise de manière à pouvoir répondre à la complexité en complexifiant l'organisation.

### Le changement s'accélère

Regardons de plus près cette question. Nous pourrions adopter une attitude lénifiante. Elle consisterait à partir de l'hypothèse que les emplois vont évoluer demain comme ils le faisaient hier. Pourtant force est de constater que, depuis 10-15 ans, une modification s'est produite dans cette évolution. Nous partons du double constat suivant : l'évolution de l'emploi s'accélère, le mode de fonctionnement de l'organisation s'essouffle. *Ce qui est nouveau, ce n'est pas tant le changement - il a toujours existé - mais son accélération.*

Une certaine conception de l'organisation entre en crise

### L'organisation traditionnelle

La conséquence de cette évolution est que l'organisation dans l'entreprise semble peu à peu décrocher. Elle ne répond plus comme auparavant aux évolutions. Jusqu'à présent, l'organisation (c'est-à-dire à la fois les *structures* de pouvoir et la répartition des *tâches*) présentait un avantage certain : celui de pouvoir définir des cadres, de fixer des règles, d'établir des normes. En d'autres termes, elle avait comme principal mérite de stabiliser les pouvoirs et de délimiter les activités.

En effet, l'outil fondamental de l'organisation de l'entreprise consiste en la définition de fonction, de poste. Il en cristallise les avantages. Il permet de les mettre sous la loupe. Il ne subsiste ainsi aucune zone d'ombre. Il répand la clarté dans les contenus du travail, dans les règles de définition des objectifs. Cela se fait au moyen de subdivisions affinées : on part des missions du poste pour aboutir aux tâches.

C'est ainsi qu'une bonne organisation était - et est encore - une organisation qui stabilise les pouvoirs et qui délimite les activités. Aujourd'hui, il semble que cette conception ne peut répondre, comme auparavant, aux évolutions.

### L'organisation traditionnelle devient un frein.

Tant que le contenu des emplois évoluait à une vitesse "humaine"<sup>1</sup>, ce mode d'organisation conservait son avantage indéniable ; de décrire, d'ordonner, de réguler.

<sup>1</sup> Entendons par là qu'un salarié qui aurait toujours exercé le même emploi aurait vu ce contenu n'être changé que pour la moitié environ des 8-9 activités de base de cet emploi.

Depuis 10-15 ans<sup>2</sup>, le contenu des emplois évolue à une vitesse plus élevée. Dès lors, l'organisation traditionnelle change de fonction. Elle devient une entrave aux nouvelles façons de travailler. A force de ne pas les suivre, elle en arrive à rétrécir la productivité de l'entreprise.

Devant les mutations en cours, tout se passe comme si l'organisation devenait progressivement un frein face à une évolution qui ne s'arrête pas. Son outil fondamental, la définition de fonction/de poste, agit aujourd'hui comme un carcan. Il génère des dysfonctionnements.

Nous pensons que nous sommes en présence d'une alternative vis-à-vis de laquelle il existe un autre terme : l'organisation doit apprendre à se changer elle-même. En d'autres termes, nous pensons que *nous sommes entrés dans une période de révolution silencieuse des entreprises*. Le processus a d'abord commencé dans le secteur secondaire (restructuration des ateliers). Il atteint, désormais aujourd'hui le monde des services.

### Utiliser l'intelligence diffuse au sein de l'entreprise

Demain l'organisation fonctionnera à partir de souplesse, de réactivité. Elle tendra à réduire les méfaits de l'incertitude croissante des marchés en misant sur une diffusion de l'intelligence dans la plupart des emplois.. Ceux-ci ne devront plus être des blocs de contenu de travail mais des *agrégats d'activités*. A partir d'eux on pourra, selon les circonstances, décomposer et recomposer les emplois en fonction des politiques et des stratégies de l'entreprise.

Répondre à la complexité en complexifiant l'entreprise  
On passe d'une administration du personnel, centrée sur le quantitatif, à la gestion des ressources humaines. Ce que la GRH ajoute c'est une dimension à la fois qualitative et préventive. Au fond, l'entreprise se complexifie. *C'est pourquoi, il devient nécessaire, pour chaque salarié, de savoir se situer dans cette complexité afin de prendre en charge, à son niveau, la stratégie de son entreprise.* Car l'organisation traditionnelle ne peut plus répondre à tous les cas de figure. Les spécialistes nous ont habitués à entendre l'antienne suivante : c'est l'organisation qui fait les emplois. Il nous semble également vrai d'ajouter que la transformation des emplois peut précipiter des crises dans une organisation trop pesante de manière à accélérer sa mutation.

C'est ce qui risque d'arriver dans le cas où une préparation à l'évolution aux emplois serait développée dans une entreprise dont l'organisation serait restée trop descriptive, régulatrice et normative. Projétons-nous dans le temps. Les participants à des itinéraires de formation qui se seraient motivés pour être plus responsables, plus acteurs, ne manqueraient pas de dénoncer le retard de leur entreprise si celle-ci ne leur offre pas les occasions de vivre pratiquement ce qu'ils apprennent. Or un projet de PEE comporte plusieurs centaines de participants. Il mobilise une grande quantité d'énergie. L'effet de seuil est vite dépassé. L'organisation ne fonctionne plus comme une machine. On ne peut arrêter brutalement l'action engagée comme on le ferait avec une manette.

<sup>2</sup> Le délai est très variable selon les branches professionnelles.

### La formation devient vassale du changement

A notre sens, la formation devient vassale du changement dans l'entreprise. Elle n'en est pas la suzeraine.

Nous voulons dire par là que *l'organisation doit, selon nous, progressivement apprendre à se remettre en cause*. Si de telles conditions sont réunies, l'énergie alors dégagée par la PEE s'investira dans le renouveau des qualifications.

Un tel processus aura d'autant plus de chances de se produire, *a fortiori*, si l'organisation - structures de pouvoir et répartition du travail - devient souple et éducative : une telle structure offrira en permanence des ouvertures et des opportunités qualifiantes.

C'est une idée analogue que la revue *Education Permanente* explique dans un numéro récent :

"s'il s'agit toujours, dans le cadre d'organisation qualifiante, de faciliter l'adaptation d'individus aux process de production dans lesquels ils s'inscrivent, il ne s'agit plus seulement de faciliter leur adaptation à un poste ou même à un emploi, mais plutôt à une évolution permanente de l'organisation de travail dont la "norme" est devenue le changement"<sup>1</sup>.

C'est dans un tel contexte qu'il convient - même quand il s'agit d'une formation prospective dont on n'attend pas seulement des effets immédiats - d'apprécier les changements que la PEE induit à travers l'organisation. Le premier concerne la prévisibilité de l'emploi.

### 2.3. Le débat sur la prévisibilité de l'emploi

Nous émettons l'hypothèse suivante : si l'emploi va évoluer de façon accélérée, la formation professionnelle va, aussi s'embarquer sur les eaux remuantes du changement.

### Gestion prévisionnelle ou gestion préventive de l'emploi

De même que nous nous sommes interrogés sur l'avenir de l'orientation professionnelle et de la communication, il convient de se poser maintenant la question suivante : quel est le lien qui unit la formation et la gestion préventive des Ressources Humaines ? Tout le monde s'accorde à dire qu'une des meilleures parades de l'entreprise à la dilution de ses certitudes sur les marchés et sur ses marges est constituée par sa *capacité à réagir vite et juste*. Or cette capacité découle de la *compétence* adéquate qui sera mise en oeuvre au moment voulu par les salariés.

### Deux approches

Or, coexistent deux grandes manières pour obtenir cette compétence, selon le degré de visibilité, à terme, en matière d'emploi. Les deux approches qui coexistent à ce jour sont celle du Schéma Directeur des Ressources

Humaines et celle de la flexibilité interne. Le débat est passionnant. Il engage, *in fine*, deux conceptions du fonctionnement de l'entreprise.

### Le Schéma Directeur

Le *Schéma Directeur* prétend qu'à terme (3-4 ans), il doit être possible de *qualifier les emplois et de quantifier les postes* dont on aura besoin, compte tenu des évolutions des marchés, des techniques légales et d'organisation et des politiques. Tout l'art du changement se résume à savoir faire "passer" les salariés de la structure des emplois actuelle à la structure attendue au moyen d'une acquisition progressive des compétences. Cette transition sera due, pour l'essentiel, à la formation traditionnelle.

### La flexibilité interne

La politique de GRH, basée sur la *flexibilité interne*, soutient, à l'inverse, qu'on ne peut décrire assez précisément les emplois à 3-4 ans. Par conséquent, *on ne saurait former les personnes à des futures activités que l'on ne connaît pas*. Pour autant, il semble possible de *se préparer aux changements*. Au lieu de construire progressivement des compétences précises, ne serait-il pas plus souhaitable de permettre aux personnes de devenir plus souples et adaptables ? Ainsi quand les changements d'activités arriveront, les personnes seront suffisamment mobiles, sur le plan cognitif, pour n'avoir plus qu'à intégrer un léger ajustement de savoir-faire.

### Articuler les deux conceptions

*En bref, le Schéma Directeur privilégie les emplois tandis que la flexibilité vise les compétences.*

Nous émettons l'hypothèse que ces deux conceptions ne s'excluent pas pour autant. Une position médiane est possible si on quitte les conceptions théoriques pour descendre au niveau du plan de formation. Bien au contraire, l'insertion de la PEE dans une politique de formation professionnelle en clarifie les enjeux et fournit une nouvelle structuration de l'effort de formation.

Ce rappel succinct de la problématique de la PEE débouche donc sur une question-clé. C'est celle que se posent plusieurs entreprises des secteurs les plus variés : "comment préparer les salariés à prendre en charge l'évolution de la qualification de leur emploi ?" Ce type d'interrogation sera de plus en plus fréquente. Vouloir y répondre entraînera de profonds remaniements dans la conception de la Formation professionnelle.

### 2.4. La PEE = 3 + 1

Cette problématique de l'évolution de la qualification des emplois commence à être connue et bien posée<sup>2</sup>. Il en est de même des conséquences qu'elle entraîne sur l'organisation du travail. En particulier, il apparaît que la PEE ne se réduit pas à une réponse en termes de formation même si celle-ci en constitue la part la plus importante du point de vue, à la fois, du temps investi et de la part de budget.

<sup>1</sup>-E. Deret et M. Parlier - "Innovations en formation et organisation qualifiante" - *Education permanente*, 104, p. 145.

<sup>2</sup> Cf. Méthodologie MANDORLE : *La Formation à l'évolution des emplois* Opus cité.

## L'évolution de la qualification des emplois

L'évolution de la qualification des emplois présente deux caractéristiques que l'on retrouve dans la majorité des emplois de plusieurs branches professionnelles.

Quel que soit le domaine de l'emploi, on demande au salarié de mieux se situer dans le processus de production, de savoir nouer les relations qui s'imposent pour recevoir et transmettre les informations. On attend de lui qu'il sache analyser les situations, prendre des décisions pour adapter en permanence son activité aux exigences de l'environnement-marché : clientèles, usagers, abonnés, adhérents ...

La Préparation à l'Évolution des Emplois apporte, selon nous, une réponse nouvelle. Elle se propose, en conséquence, d'atteindre les finalités suivantes : aller vers plus d'initiative, se sentir plus interdépendant, devenir un acteur dans son entreprise.

### Développer l'initiative

Dans une organisation rigide, telle qu'elle a prévalu dans bien des entreprises et prévaut encore dans beaucoup de "bureaux", le pouvoir de décision demeure parcellisé. L'employé ne peut prendre des décisions que dans l'exiguïté de son pré carré, c'est-à-dire vis-à-vis des tâches qui lui sont confiées. Par contre, il a peu le pouvoir de les changer. A peine a-t-il celui de modifier les opérations de traitement de l'information. Ses activités, définies dans la description de son poste, semblent immuables.

En fait, les aléas de l'approvisionnement (dossiers/matière), les variations de rythmes, les dysfonctionnements inévitables confèrent à l'analyse du travail réel une dérive certaine par rapport aux normes de la description de poste. En effet, le jeu dans les rouages, même sur les chaînes de production, joue un rôle plus important qu'on ne pourrait l'estimer à première vue. Néanmoins, il s'agit plus d'ajustements des tâches que de prises d'initiative.

L'initiative, telle que nous la concevons dans les Préparations à l'Évolution des Emplois se caractérise par trois dimensions.

*-L'initiative dans le contenu du travail* : c'est la capacité de modifier les tâches dans le cadre d'un résultat attendu ("changer l'ordre et la nature des opérations élémentaires", "bonifier, voire remplacer, une procédure sous réserve des problèmes de sécurité et d'organisation, "choisir méthodes et moyens").

*-L'initiative dans le système de communication* : l'acteur doit pouvoir s'enquérir de l'efficacité de son travail auprès de ses clients internes ou finaux. Il doit pouvoir entrer en relation avec ses "fournisseurs". Il doit savoir puiser de l'information auprès de ses collègues quand il en a besoin et solliciter, le cas échéant, leur entraide pédagogique.

*-L'initiative ainsi décrite ne peut s'épanouir que dans un milieu de travail enrichi. Un travail taylorisé, émietté n'est pas un terrain propice. L'initiative promeut un accroissement de la prise de décision au niveau de l'entreprise toute entière.*

## Interdépendance ou autonomie de l'acteur

La littérature sur le sujet évoque souvent un développement de l'autonomie de la personne dans le travail. Si l'on entend par là une plus grande faculté à décider seul, sans avoir recours à un tiers (collègue ou hiérarchique), on risque fort d'aller à l'encontre d'une évolution, à notre sens plus marquée : celle de l'*interdépendance*.

Etre acteur, ce n'est plus se limiter à la définition stricte des activités, c'est participer à la vie des unités, du service, de l'entreprise.

### Les trois niveaux d'implication de l'acteur

Etre acteur se manifeste à trois niveaux : l'unité de travail, le réseau des unités et services, le niveau global niveau de l'entreprise.

### *L'intégration au sein de l'unité de travail*

La décentralisation des pouvoirs, dans l'entreprise, jointe à une série de réorganisations, accroissent considérablement la liberté d'action du service ou de l'atelier. *L'unité de travail est désormais de plus en plus chargée de la première programmation* de tous les moyens qui concourent à l'atteinte des objectifs (production, entretien, maintenance, contrôle qualité). *Cette intégration entraîne l'interdépendance* : chacun ayant en charge, à son niveau, de tout ou partie de ces aspects.

Ces changements ont des répercussions jusqu'au niveau des systèmes d'appréciation collective de l'unité. Celle-ci s'effectue en fonction des objectifs contributifs qui ont eux-mêmes été fixés eu égard à des plans d'actions au niveau de l'équipe. La rémunération, par voie de conséquence, peut devenir, pour une part, collective comme cela existe depuis déjà longtemps dans certaines unités commerciales.

Dans un tel contexte, l'effort de l'un prend toute sa valeur que s'il s'insère dans la réussite de tous. En effet les postes, au sein d'une unité de travail, sont de plus en plus connectés entre eux. Les nouvelles "méthodes" d'enrichissement, de polyvalence (multi-compétences) rendent les salariés plus interdépendants.

Au sein de l'unité de travail, le comportement du salarié agit donc sur le *climat* au travers des relations positives entretenues avec les autres collaborateurs. L'interdépendance, de fait, qui réunit les postes autour de l'atteinte d'objectifs communs conduit la personne à interagir constamment avec les autres : l'entraide pédagogique, le compagnonnage spontané, la polyvalence en sont des manifestations tangibles. Cette interdépendance promeut des valeurs telles que l'entraide et la solidarité. Etre acteur ce n'est pas seulement se limiter à la définition stricte de ses activités. C'est participer à la vie de l'unité, du service, de l'entreprise. C'est une raison pour laquelle l'intelligence se diffuse de plus en plus au sein des emplois.

Ainsi, par son comportement, le salarié n'agit pas seulement sur l'ambiance. Il agit aussi sur l'*efficacité globale de l'unité*. Par exemple, nous avons vécu une opération d'augmentation de la productivité d'une unité, menée par la méthode BBZ (Budget Base Zéro). Elle fut conduite par les membres d'une équipe qui avaient préféré anticiper une démarche de changement plutôt que d'avoir à la subir.

### Implication dans le réseau des unités et services

Dans le champ organique constitué par le réseau des unités et services, il s'agit également de savoir prendre des initiatives vis-à-vis des relations clients/fournisseurs. En particulier, l'acteur doit pouvoir avoir la capacité d'agir sur la relation avec ses partenaires internes (ou, pour les commerciaux, sur celle qui le relie au client final).

Etre acteur c'est améliorer la qualité des informations écrites, orales, électroniques en sollicitant, pour cela, l'action de ses "fournisseurs". C'est gérer les flux des informations qui entrent dans les unités. C'est participer aux ajustements de toute sorte, en amont et en aval du travail de son équipe. C'est savoir exercer un contrôle qualité sur la production du groupe. C'est interroger les clients internes sur le degré de satisfaction qu'ils éprouvent vis-à-vis des prestations qui leur sont fournies. C'est agir sur la chaîne qualité par rétroaction.

### Le rôle de l'encadrement

Cela entraîne des modifications quant au rôle de l'encadrement. Celui-ci n'est plus considéré comme le seul "réservoir" d'idées. En revanche, il peut devenir le lieu qui sollicite l'innovation, oriente la réalisation et coordonne les efforts. Ainsi, que ce soit au niveau de l'unité de travail ou à celui constitué par le réseau des unités et services, l'accroissement de la compétence de l'acteur, liée à la prise d'initiative, entraîne nécessairement des remaniements dans l'organisation. A partir du moment où chaque personne sort des cloisons de son emploi, une force de proposition et d'action réveille l'unité. Le management doit apprendre à en tenir compte.

Or, une telle évolution n'est pas évidente en soi. En effet, l'encadrement peut se sentir à juste titre dépossédé d'une partie de ses missions et, en conséquence, résister à cette évolution.

Il est hors de notre propos de développer une réflexion vis-à-vis de ce type de réactions. Mais nous pouvons souligner qu'être acteur devient une aptitude et que celle-ci, une fois acquise, peut amener le salarié à remettre en cause l'organisation de l'unité. On peut regretter ces perturbations. Pourtant, il n'y a pas de formation sans application et il n'y a pas d'application sans réorganisation, fut-elle minime. La bonne santé d'un itinéraire de formation se mesure, entre autres, aux nombres d'applications, donc aux modifications de la texture du travail, projetées par les apprenants.

### Implication au niveau de l'entreprise

Enfin le salarié peut devenir acteur au niveau de l'entreprise. Le terrain est bien défriché aujourd'hui. C'est celui des cercles de qualité et autres groupes de progrès. Il en est de même en ce qui concerne la participation à l'action sociale culturelle et sportive, etc.

Les raisons économiques qui poussent les entreprises à augmenter leur réactivité par rapport à un environnement en constante évolution ont une autre conséquence : elles les entraînent à faire prendre en charge la stratégie de l'entreprise par chaque salarié à son niveau. Ce faisant, elles ouvrent la vie du poste et de l'unité de travail sur la vie de l'organisation. Il est patent de constater que cette

évolution correspond au souhait d'une majorité de salariés. Ceux-ci sont de plus en plus curieux - voire soucieux - de savoir ce qu'ils peuvent faire pour maintenir ou accroître leur responsabilité individuelle. Il y a certainement actuellement une forte alliance objective entre les différentes parties du corps social, c'est-à-dire entre l'entreprise et ses membres. Les salariés sont invités à solliciter leur imagination, leur créativité (les boîtes à idées), à prendre en charge des problèmes collectifs (les cercles de qualité) et à valoriser toutes les innovations viables qui peuvent augmenter les résultats en termes de diminution des coûts ou d'accroissement des gains.

Etre acteur dans l'entreprise ajoute donc à la participation usuelle une prise en charge, une implication personnelle élevée. Etre acteur dans l'entreprise devient une finalité. Celle-ci s'oriente, sans doute, vers le nouveau concept de citoyenneté dans l'entreprise. Il en a été notamment question aux journées nationale du GARF<sup>1</sup> de juin 1991, à propos des missions de la formation professionnelle.

Les conditions à remplir pour assurer le succès de ces mutations

Quelles sont les trois conditions de l'interdépendance qui vont entraîner les trois convictions de l'acteur ?

### Les trois conditions de l'interdépendance

Dans cette optique, l'effort de l'un prend toute sa valeur quand il s'insère dans la réussite de tous. La mise en place d'une telle interdépendance repose sur trois conditions.

-La première consiste à savoir *situer l'apport de son travail parmi les missions de l'unité de travail*. Sans cela, le travail perd son sens et ne suscite plus le désir de collaboration.

-La deuxième consiste à *pouvoir communiquer librement avec l'environnement*, que celui-ci soit proche (collègues, hiérarchie) ou lointain (clients internes ou finaux, fournisseurs). C'est en cela que l'interdépendance nécessite l'autonomie.

-La troisième consiste à *disposer d'un moyen de repérage et de valorisation des efforts et des résultats* obtenus par la coopération. C'est la meilleure façon, pour le hiérarchique, de donner une existence valorisante à l'interdépendance.

### Les trois convictions de l'acteur

Etre acteur suppose trois convictions :

- que l'identification à l'entreprise soit vécue positivement ;

<sup>1</sup> GARF : Groupement des Animateurs et Responsables de Formation, 12 rue Ste Anne, 75001 Paris, tél. 42 61 44 44. Le GARF qui compte environ 1000 membres est l'association française représentative des formateurs d'entreprises et d'administration.

- que le fait d'agir au-delà des frontières de son poste ne soit pas perçu comme de l'ingérence mais comme une attitude exprimant le souhait d'être associé au projet ;
- que l'action puisse être valorisée par la hiérarchie de l'entreprise.

La problématique d'ensemble

### La PEE : un projet stratégique de l'entreprise

En quoi la PEE constitue-t-elle un projet stratégique de l'entreprise ?

-Nous avons vu qu'elle ne se limite pas au seul domaine de la formation. Elle intègre des réponses associées : GPRH, orientation professionnelle, communication.

-Elle fait le pari sur la capacité d'adaptation des salariés de l'entreprise. La formation y est conçue comme un co-investissement socio-économique qui repose sur une forte implication des apprenants, des partenaires sociaux et des dirigeants.

-Elle fait sortir la formation de son ghetto. Elle facilite l'émergence de l'entreprise éducative.

### Les composantes de la PEE

La PEE est d'abord un ensemble de trois éléments :

#### Le bilan de compétences et d'orientation professionnelle.

Le bilan de compétences et d'orientation professionnelle doit déboucher sur les souhaits d'évolution et le projet professionnel du salarié. A son issue, une personne peut s'inscrire dans un itinéraire de formation. Dans un système aussi impliquant pour l'entreprise et le salarié, il est important de prendre en compte la réalité du salarié et de coller au plus près des possibilités et souhaits de chacun.

#### La formation

La *formation* proprement dite ne se réduit pas à un catalogue d'une douzaine d'actions au choix. Elle découle d'une démarche strictement adaptée à l'objet de la PEE : méthode de conception stratégique rigoureuse, ingénierie de formation et style d'animation renouvelé.

#### La communication

La *communication d'annonce et de soutien du projet*. Elle n'est pas que l'orchestration du projet PEE. Elle en est l'écho. Elle accrédite les réussites. Elle ne cache pas les déceptions. C'est une communication structurante de la vie de la PEE dans l'entreprise. Elle doit être très soignée pour éviter les dérapages d'image.

#### La PEE : un instrument de GRH

Aux trois éléments précédents, la PEE en ajoute un quatrième : la GRH. L'insertion de la PEE en clarifie les enjeux. La PEE apparaît donc comme un système de trois éléments liés à un quatrième : la gestion des ressources humaines.

Sous ce quadruple aspect, la PEE, telle que nous la proposons, se range parmi les expériences globales de

développement des compétences qui commencent à apparaître aujourd'hui en France.

Elles ont pour caractéristiques l'ampleur (plusieurs centaines de personnes), une pensée prospective, une combinatoire de formation aux trois premiers éléments précédemment évoqués. Peut-être la PEE se distingue-t-elle d'autres initiatives par la volonté affirmée d'innover, autant que faire se peut, en formation. De ce point de vue une action de ce type ne comporte ni catalogue des contenus, ni des cours traditionnels, ni des devoirs de contrôle. *Il s'agit de former autrement pour demain*. Au lecteur de juger du bien fondé de nos affirmations !

Nous venons de présenter succinctement la problématique de la PEE. Nous nous proposons d'aborder maintenant sa concrétisation à partir du projet "*Préparer Demain*" tel qu'il a été mis en oeuvre à la Caisse Régionale du Crédit Agricole des Alpes Maritimes.

### 3. L'application concrète du projet "Préparer Demain" au Crédit Agricole des Alpes Maritimes

Le projet de PEE au Crédit Agricole des Alpes Maritimes s'est concrétisé par la signature d'un accord original, "*Préparer demain*", le 13 avril 1989. L'entreprise consciente d'un environnement caractérisé par l'accélération des mutations y affirmait : "relever les défis et garantir l'emploi, c'est notre volonté ! Pour cela nous nous fixons un objectif ambitieux de formation et de GRH"

Il s'agissait de préparer demain en cernant les besoins de l'entreprise et en intégrant au mieux les possibilités et les aspirations de chacun grâce la GPRH. C'était faire le pari de la capacité d'adaptation des agents et s'en donner les moyens. Le projet "*Préparer demain*" devait être copiloté avec les partenaires sociaux.

#### 3.1. Respecter un certain nombre de principes

Quatre grands principes sont nécessaires à la réussite du projet :

- la *confidentialité* absolue en ce qui concerne les résultats du bilan,
- le *volontariat*, autant pour le Bilan que pour la Formation,
- l'*implication personnelle* : 25% du temps de formation est pris sur le temps personnel des agents,
- la *cohérence* : il s'agit de faire coïncider l'offre et la demande, c'est-à-dire les projets individuels des agents avec les emplois proposés par l'entreprise en fonction de ses besoins.

#### 3.2. Suivre des modalités opérationnelles

##### Les concepts

Cela suppose, au préalable, la mise en place d'une *Gestion Préventive des Ressources Humaines* (GPRH). En effet, le principe de cohérence exige la prise en compte du "Projet Professionnel" des agents, mais aussi des besoins de l'entreprise. Ainsi la mise en place de la

GPPE permettra de déterminer la *structure cible des emplois*

Celle-ci découlera des politiques et stratégies que l'Entreprise mettra en oeuvre en fonction de son marché.

### **Regrouper les emplois par famille**

Les évolutions concernent *cinq cibles professionnelles* ou familles d'emplois. Nous avons travaillé sur la base de l'étude CREAC "les qualités nécessaires demain pour exercer le métier de banquier" :

- la cible *Management*,
- la cible *Commerciale*,
- la cible *Etudes-Développement*,
- la cible *Informatique et Nouvelles Technologies*,
- la cible *Administration et Logistique*.

### **Trois types d'évolution des emplois**

Pour construire les *itinéraires de formation* adéquats, la démarche consiste à analyser les évolutions des emplois et à classer ces évolutions en trois catégories :

- *l'évolution par modification* se réalisant, sans à-coups, par accélération du changement ;
- *l'évolution par transformation* : véritable virage à 180° dû à l'arrivée d'une nouvelle technologie ou à une organisation différente ;
- *l'évolution par changement* : création ou disparition d'emploi ou désir de l'Agent de s'orienter vers un autre emploi.

Le "mix" entre les 3 types d'évolutions et les 5 cibles professionnelles débouche théoriquement sur une quinzaine d'itinéraires de formation dont l'ensemble constitue la "Préparation à l'Evolution des Emplois" (PEE.).

### **L'itinéraire de formation**

Un itinéraire c'est, en moyenne, 40 jours de formation. 75% de cette durée est prélevée sur le temps professionnel et 25% sur le temps personnel. L'itinéraire s'inscrit dans une durée de 12 à 14 mois. Il est rythmé par 7 à 8 séquences pédagogiques. *Chaque séquence vise la maîtrise d'une capacité fondamentale.*

Les itinéraires de formation qui seront progressivement proposés aux agents ne doivent pas être assimilés à la formation "traditionnelle" que l'on connaît déjà et qui existera toujours. En effet, généralement le plan de formation porte sur des pratiques dont on attend une application immédiate.

Par contre, le projet "Préparer Demain" vise l'adaptation des personnes à 2 ans et plus. Or, à ce terme éloigné, il suffit de viser des capacités fondamentales attendues : 7 ou 8 par famille professionnelle maximum.

La PEE. porte sur la maîtrise de ces capacités et non sur l'apprentissage de comportements.

### **Les capacités fondamentales**

Il y a, par famille d'emploi, un ensemble de 7 à 10 capacités fondamentales.

Donnons quelques exemples de capacités fondamentales:

### **Famille management**

Le management vise à gérer la triple ressource : hommes, capitaux, équipements. Il s'agit d'apprendre à animer la force de proposition des agents.

### **Famille commerciale**

Du point de vue commercial, il s'agit d'apprendre à gérer un portefeuille de clientèle de façon autonome dans le cadre d'une relation durable. Un autre objectif est de diagnostiquer une situation de clientèle de manière à pouvoir optimiser le conseil au client.

### **Famille administration-logistique**

Du point de vue de l'administration et de la logistique, il s'agit d'identifier le rôle et de mesurer l'importance de sa mission dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit également d'assurer le traitement de ces opérations avec le souci d'un meilleur service à ses clients tout en assurant le respect des contraintes légales, réglementaires et d'organisation.

### **La mise en place**

### **La préparation : une oeuvre collective**

La méthodologie utilisée a été volontairement *participative, autoformatrice et communicative.*

Pour chaque famille d'emploi, les agents ont collaboré à des groupes de travail : les uns ont participé à la formulation des capacités, d'autres ont mesuré les écarts par rapport à la réalité d'aujourd'hui, d'autres se sont demandés comment on pouvait réduire ces écarts ... En tout, c'est près de 150 personnes qui auront contribué à construire l'édifice.

### **Priorité à la Formation expérientielle**

La pédagogie d'un itinéraire est variée, vivante et moderne (ingénierie pédagogique).

L'idée dominante est "Apprendre à Apprendre", "Apprendre par l'expérience".

Prenons deux exemples :

S'il s'agit d'apprendre à "négocier avec les clients, dans le cadre de délégations élargies", on peut améliorer cette capacité au cours d'un stage de quelques jours.

C'est une autre formule que nous avons retenue. Elle consiste à aller voir des négociateurs de métier, de les accompagner chez quelques clients Pour les observer, les écouter et en faire son profit pédagogique.

S'il faut développer la capacité à "mettre au point des solutions originales en réponse à un problème professionnel", on choisira par exemple d'organiser une chasse au trésor !

Gagneront tous ceux qui auront rapporté une idée originale, utilisable par la Caisse Régionale et qui, en même temps, auront appris à être plus créatifs et innovants !

Bien d'autres modes éducatifs enrichissent chaque itinéraire.

Sans entrer dans le détail, citons la formation-action, la lecture guidée, les enquêtes, la recherche-action, les expérimentations ...

### Un temps fort : le RBL (Regroupement Bilan Lancement)

C'est le Regroupement à la fin de chaque séquence.

Il s'agit non seulement de faire le point, d'évaluer ses progrès et de consigner oralement et par écrit ce qui a été appris par chacun et par tous, mais aussi d'anticiper, d'approfondir la séquence suivante, de préparer les outils pédagogiques et de s'organiser. Le RBL rythme la progression de l'itinéraire.

### 3.3. La PEE un investissement raisonnable

La PEE est un investissement raisonnable. Elle est beaucoup moins onéreuse que la formation, traditionnelle (environ de moitié). Sur des bases identiques (charges salariales incluses) *une action de ce type revient à 1293 francs. contre 2361 francs par jour de formation et par salarié.*

Cela est dû aux caractéristiques de la PEE :

- l'implication personnelle (près de 25% des temps de formation sont pris sur le temps personnel) ;
- la pédagogie qui en découle : les modes éducatifs sont nombreux et variés, la session traditionnelle ne représente que 30% du temps global de formation contre 70% à la formation expérientielle (enquête, observation sur le terrain montage de dossier, lectures guidées, visites et revues de presse, etc...).

### Le retour sur investissement

Pour le salarié : ni point, ni prime, ni diplôme mais des compétences, des capacités d'adaptation, un passeport pour l'avenir.

Pour l'entreprise : la certitude d'avoir un personnel qualifié et qualifiable, bien adapté aux activités de l'entreprise. Cela constitue le facteur essentiel de sa pérennité.

### CONCLUSION : vers l'entreprise éducative

De la pédagogie expérientielle découle de nombreuses applications partout dans l'entreprise. Elles permettent à la PEE de s'enraciner dans l'organisation, donnent du poids à sa réalité, attestent de l'engagement des participants. La multiplicité des actions d'application dépassent le seuil de l'anecdote et finissent par mettre l'entreprise sous tension éducative. La PEE agit sur le climat social.

Elle devient, sinon un des miroirs de l'entreprise, du moins un bon révélateur de ses modes de pensée et d'action.

La PEE est transférable et adaptable à toutes les entreprises. Elle doit constituer un nouvel axe du plan, de formation en complément et en cohérence avec les axes traditionnels de la formation professionnelle : formation de base et formation aux métiers.