

## NUMERO SPECIAL : LA FORMATION PROFESSIONNELLE



Éclosion de fleurs de pommier en avril ...

### SOMMAIRE

EDITORIAL .....	1
FORMATION PROFESSIONNELLE ET INTELLIGENCE COLLECTIVE.....	2
LE DIF, Mythe ou réalité .....	3
UN CLIENT TMOIGNE : Xavier BOURGAIN - Directeur des Réseaux du Groupe Azur .....	5

### EDITORIAL

*Un numéro consacré à la formation. Une formation qui a besoin d'être revalorisée. C'est, en effet, beaucoup plus que de l'acquisition de compétences. Aristophane le disait : « Former ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu ».*

*Et par les temps qui courent, l'évidence de la nécessité de l'intelligence individuelle et collective est de plus en plus claire. Une composante essentielle du succès de TOYOTA dont on parle beaucoup en ce moment. L'intelligence ne se décrète pas. On peut tout au plus créer les conditions dans lesquelles elle pourra « éclore ». Il s'agit dorénavant « d'apprendre à apprendre » : « Donne un poisson à un homme, il se nourrira une journée ; apprends lui à pêcher il se nourrira toute sa vie... ».*

*Alors nous avons choisi, pour illustrer ce numéro, une photo de printemps, celle d'une éclosion. Qu'est ce, en effet que former sinon faire éclore chez les hommes les talents qui sont les leurs et qu'ils sont en mesure de développer? C'est la vocation des parcours GO.*

*Philippe CROUÏ, Dr Général de GO EUROPE*

# FORMATION PROFESSIONNELLE ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

La formation professionnelle en France est l'objet de critiques. Si l'aspect quantitatif est important, une réflexion s'impose sur le contenu et l'aspect qualitatif: Comment la formation professionnelle ne porterait-elle pas les traces de l'accélération fantastique du rythme du changement ? Comme souvent, la perspective historique aidera à clarifier la vision.

## 1. Un contexte économique profondément modifié

Le Taylorisme était fondé sur l'intelligence d'un seul. Cette démarche extraordinairement efficace a été à l'origine de la production de masse.

La montée de la concurrence accompagnant celle du niveau de vie, il fallut prendre en compte les exigences du client. Celui-ci a fait irruption dans la conduite de l'entreprise à travers la publicité ou la recherche de l'abaissement des coûts et, les exigences s'accroissant, est apparue la notion plus large de Qualité Totale.

La « révolution de la communication » est venue bouleverser ce contexte: Ce n'est plus seulement un client surinformé qui intervient dans la conduite de l'entreprise. C'est le concurrent à travers ses innovations technologiques ou commerciales. C'est l'environnement de l'entreprise à travers des exigences citoyennes ou des normes à respecter. C'est le fournisseur qui, dans sa propre recherche concurrentielle, fait évoluer produits ou processus.

La réponse pertinente à cette pression multiforme ne peut être, dans la durée, que l'intelligence. L'intelligence individuelle, qui permet au collaborateur de repérer les dysfonctionnements, de percevoir les événements signifiants, de prendre les initiatives adaptées. L'intelligence collective, c'est-à-dire la capacité de l'organisme à écouter, à communiquer, à partager et à prendre en compte les initiatives appropriées dans un contexte où il est devenu définitivement impossible de « tout prévoir, tout normer ». Sur quoi repose une telle affirmation de la nécessité de plus d'intelligence?

## 2. Le passage du compliqué au complexe et la montée des exigences humaines

Si l'on considère en premier lieu les conditions d'exercice de l'autorité, le « cadre », qui était perçu comme une courroie de transmission, a laissé la place au « manager ». Le « cahier des charges » de sa fonction, pour implicite qu'il soit en grande partie, est très lourd à porter : Assumer la montée des états d'âme, absorber le stress lié à la pression du quotidien, déceler et régler les conflits, motiver...et avant cela conserver soi-même foi et motivation. A la compétence technique, qui suffisait à définir la position hiérarchique et conférait

le pouvoir, s'est ajoutée la compétence humaine, point de passage obligé de l'autorité qui permet de l'assumer.

Du côté des collaborateurs, l'évolution n'est pas moindre. Une stratégie et une organisation adaptées sont toujours plus nécessaires. Elles ne sont pas suffisantes si ne s'y ajoute la capacité d'écouter le client « jusqu'au bout de ses attentes » et de percevoir les « signaux faibles » de l'environnement : Amélioration des processus en vue d'assumer le rythme d'évolution des produits ; réactions aux difficultés des fournisseurs à assumer le « juste à temps » ; perfectionnement permanent du jeu des synergies, mis à mal par l'urgence et la pression. Quelle que soit sa position dans l'organisation, le salarié doit devenir capable d'initiative, exercer à bon escient sa créativité, communiquer.

Le taylorisme exigeait de parfaits exécutants. Il proscrivait l'initiative individuelle. Un tel mode de fonctionnement a permis d'assumer des environnements « compliqués », formalisables et stables, orientés vers la seule production. Il n'est plus suffisant pour gagner dans un contexte « complexe » qui est devenu non prédictible, compte tenu à la fois du rythme du changement et de la multiplicité des aspects à prendre en considération. Assumer le complexe suppose de progresser en maturité humaine.

## 3. Intégrer la dimension humaine dans la formation professionnelle

Face à un système performant, la tentation, lorsque la pression pour le changement se manifeste, est de le compléter. « On ne change pas une équipe qui gagne, on perfectionne son entraînement ». Il est logique que la formation professionnelle, marquée par la nécessité reconnue d'assumer l'évolution technologique, se soit vue compléter par des formations humaines. La généralisation des coaching ou team building a répondu à cette contrainte, en même temps que l'on se préoccupait de systèmes de rémunération « incitatifs » ou de répertoire des compétences.

La question de la montée des exigences humaines apparaît cependant plus complexe. Suffit-il, en effet, de disposer en magasin de l'ensemble des « formations » jugées nécessaires pour les distribuer de manière plus ou moins automatisée ? L'intelligence, comme la motivation, ne se décrète pas, pas plus que la capacité à communiquer ou le talent pour appréhender les conflits. Cela semble beaucoup plus ressortir d'une « éducation », c'est-à-dire de la mise au point de parcours de montée en maturité<sup>1</sup>, qui conjuguent perfectionnement professionnel et développement personnel. Le choix d'une telle voie devra être pensé à l'échelle de l'organisme et apparaître en cohérence profonde avec la promotion d'une culture de respect des hommes : Leur permettre de donner un sens à leur action ; se préoccuper de

<sup>1</sup> L'appellation de « parcours » correspond à l'étalement nécessaire de ce type de cheminement

leur employabilité, non plus les « gérer », mais les prendre en considération.

« Est stratégique tout ce qui coûte cher en erreur »<sup>2</sup>. L'on se préoccupe à juste titre de l'entretien d'une machine, du ROI d'un projet. Une attention plus soutenue encore n'est-elle pas à porter à ce capital humain qui apparaît de plus en plus comme la clé du succès économique ? Cette évolution de fond devra se traduire par une attention au plus haut niveau à la formation professionnelle, d'abord dans sa dimension de promotion des exigences humaines.

#### 4. Des parcours qui développent l'intelligence

La question qui se pose peut alors être : Comment satisfaire concrètement à une telle ambition ? Comment « mettre les hommes à niveau », de façon pérenne ? Comment, en définitive, engager et mener à bien une mutation culturelle dont les maîtres mots soient autonomie, initiative, responsabilisation, communication ?

C'est le propre des parcours GO, dont la vocation est de développer le goût d'entreprendre en « permettant aux hommes de grandir ». L'expérience d'une vingtaine d'années et de centaines d'implantations a largement démontré, dans des milieux fort divers, leur puissance et la pérennité de leur action.

La capacité de démultiplication qu'ils offrent autorise leur complète appropriation par l'organisme, pour peu que soient respectées deux conditions : Le temps nécessaire à la mise au point d'une ingénierie d'implantation toujours sur mesure ; le partenariat fondé sur la confiance entre deux personnes, le dirigeant et le consultant GO, pour assumer les difficultés et résistances que ne manquera pas de susciter une telle injection de réactivité.

Les parcours GO sont, par vocation et par expérience, une approche pertinente pour développer la performance d'un organisme dans le contexte économique d'aujourd'hui. Leur mise en œuvre correspond à un choix de l'équipe dirigeante de rendre l'organisme plus intelligent. C'est sans doute l'appellation de développement durable qui répond le mieux à une telle orientation.

Mars 2007 – Philippe Crouy

---

<sup>2</sup> Bruno Jarroson, Stratégie sans complexe, Dunod 2004.

## MYTHE OU RÉALITÉ

La loi définissant les fondements du droit à la formation remonte à 1971. Elle a institué le principe de « former ou payer », c'est-à-dire l'obligation, pour l'entreprise, de contribuer au financement des dépenses de formation par des versements à des organismes agréés, auxquels elle peut ensuite s'adresser pour financer les formations qu'elle a retenues.

Le tournant majeur récent est lui daté d'Avril 2004 avec le vote à l'Assemblée Nationale de la loi Fillon, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie. C'est celle qui a institué le DIF. Il est remarquable de constater que le projet de loi a été adopté à la majorité de près des 2/3 (339 voix pour/502). Elle fait suite à L'Accord National Interprofessionnel du 20 Septembre 2003, qui avait été acquis à l'unanimité entre organisations patronales et organisations représentatives. Ces seules indications mettent en évidence le caractère novateur des dispositions adoptées et l'importance qu'y ont accordée les diverses parties prenantes.

L'institution du DIF, **Droit Individuel à la Formation** part d'un constat simple : L'évolution s'accélère. Préserver l'emploi implique de se préoccuper de l'employabilité, c'est-à-dire de la capacité de chaque salarié à faire évoluer ses compétences, voire à changer de métier. On pourrait résumer l'accord Patronat/syndicats qui a été ensuite entériné par les Pouvoirs Publics à « **Un effort financier accru et une ouverture à d'autres thèmes de formation d'un côté (entreprise), l'acceptation de la formation hors temps de travail de l'autre (salarié)** ».

Qu'est ce que le DIF ?

- **Une obligation, sous la forme d'un Droit à formation** pour chaque salarié, de 20h par an, cumulable pendant 6 ans, donc à 120h.
- **La coresponsabilité** dans le développement de l'employabilité : Un accord explicite de l'entreprise et du salarié sur le choix d'une formation qui peut déborder le cadre restrictif de la formation professionnelle,
- **Une formation en dehors du temps de travail**, sauf stipulation contraire de l'accord de branche, rémunérée à hauteur de 50% du salaire,
- **Une contribution obligatoire de 0,50%** de la masse salariale au financement du DIF.

La mise en place du DIF pose a priori 3 grandes questions :

1. Celle de la **charge financière**, liée à celle du déroulement hors temps de travail (accord de branche ou accord d'entreprise),

2. Celle de l'élargissement de la **palette des actions de formation** : Catalogue des actions « éligibles », actions prioritaires,

3. Celle de l'**engagement des salariés** dans le dispositif. L'information sur les droits est obligatoire. Elle peut se faire directement (communication de la DRH par exemple) ou indirectement (via le management).

**Constats concernant le « vécu » du DIF<sup>3</sup> :**

### 1 – Les Chiffres

Entreprises de moins de 50 salariés	Entreprises de plus de 500 salariés
100% sans accord d'entreprise (= Branche)	50% avec accord d'entreprise
Information des salariés : 50% via management	25% via management
Absence d'orientation des actions	75% actions prioritaires et 50% catalogue DIF
Demandes dans 5% des entreprises	Demandes dans 85% des entreprises, mais dans 75%, moins de 5% des salariés (et dans 10% pour 50% des salariés)

**Conclusion 1 :** Le DIF est encore très loin d'être « passé dans les mœurs ». La montée en charge dépend avant tout de l'employeur. Lorsqu'il a décidé de s'impliquer, il trouve les moyens de motiver les salariés.

**Conclusion 2 :** L'impact budgétaire n'est pas anticipé autrement que sous la forme de la cotisation DIF...Et si le DIF devient transférable, la constatation comptable des droits à exercer peut être dramatique (d'ores et déjà 60 heures/salarié)

### 2 – Contenu des formations DIF

- Développement personnel non lié au poste occupé : Gestion du temps, gestion du stress, expression orale, gestion de conflits,
- Développement de compétences : Gestion de projet, animation de réunion, qualité, communication, techniques (électricité, automatismes...)
- Bilan de compétence,
- Nouvelle orientation (création d'entreprise, changement de fonction...)
- Apprentissages et perfectionnement (langues, informatique/bureautique)
- Participer à une « aventure » : Action humanitaire, citoyenneté

### 3 – Les axes et les règles pour les entreprises qui se sont engagées de manière volontariste

- Accroître les compétences du personnel, à travers la sélection d'actions (et d'organismes) de formation en cohérence avec les métiers de l'entreprise

- Développer l'autonomie des salariés dans leur choix personnels...donc dans leur comportement dans l'entreprise
- Garder la maîtrise du budget formation
- Respect du « hors temps de travail »

### Que retenir de ce qui précède ?

En premier lieu le **DIF reste marginal** et l'objectif assigné à ce nouveau dispositif de coresponsabilité de l'entreprise et des salariés de développement de l'employabilité est très loin d'être atteint.

En second lieu apparaît là un **risque financier important**. Les entreprises, très majoritaires, qui n'ont pas pris les mesures propres à susciter la demande peuvent avoir à assumer les conséquences d'une prise de conscience ou, plus simplement d'un aménagement législatif rendant le DIF transférable, ce qu'il n'est pas aujourd'hui.

En troisième lieu que le volontarisme de l'employeur est **LA CLÉ** du passage du DIF à la réalité.

En dernier lieu, là où la pratique a été instituée, **les avantages de la démarche** sont clairs :

- Des formations complémentaires en cohérence avec les axes de l'entreprise,
- Une gamme de formations élargie, notamment en direction du développement personnel,
- ...et une communication avec les salariés propre à accroître leur fidélisation.

Le contexte économique présente 2 caractéristiques de plus en plus prégnantes : Les exigences à l'égard des hommes s'accroissent (on peut de moins en moins faire sans eux) ; les capacités attendues débordent la maîtrise de techniques (toujours nécessaires). On y trouve à la fois la capacité à exercer son jugement, à gagner en autonomie responsable ; la capacité à écouter, à communiquer.

A cet appel au développement des intelligences individuelle et collective correspond la nécessité, pour chaque collaborateur, de faire évoluer sa compétence et d'intégrer le changement de son environnement. Le DIF a pleinement sa place dans cette problématique.

**Mars 2007 – Philippe Crouy**

### Pour approfondir la réflexion .....

**Comment Gérer sa formation Professionnelle – Les Essentiels RF – 2006, 29€**

DIF, CIF, plan de formation, consultation des élus...

**Stratégie sans complexe – Bruno Jarrosson, APM, 2004, Dunod**

« La stratégie, c'est facile, c'est du bon sens...quand on se pose les bonnes questions. Quelles sont elles ? »

**Réforme de la formation professionnelle – Marc Dennery – ESF, 2004**

Point clair après la loi Filon (DIF).

<sup>3</sup> Enquête ANDCP 2006

**Le Knowledge Management – Harvard Business Review, Editions d'Organisation, 2002, 23,90€**

Grands noms et réflexions en profondeur.

**Etre heureux au travail – Yannick Bonnet, Presse de la renaissance, 2006, 18€**

Le bon sens au travail dans une vision qui prend du recul. Salulaire.

**La formation professionnelle des adultes : Un système à la dérive – Pierre Cahuc et André Zylberberg, 2006 (disponible sur Internet)**

**RH et Développement durable – Bernard Calisti et Francis Karolewicz, Editions d'Organisation, 2005, 25€**

Une vision passionnante des RH et de leur évolution. Pour approfondir réflexion et culture.

## UN CLIENT TEMOIGNE

**«D'un mode de fonctionnement directif et de comportements mercenaires à un mode de fonctionnement participatif fondé sur l'enrichissement collectif :**

**L'intégration de l'Alsacienne-Vie au Groupe Azur»**

**Xavier Bourgain – Directeur des réseaux du Groupe Azur**

**Novembre/Décembre 2006 – Propos recueillis par Antoinette Le Seac'h et Philippe Crouy**



Le Groupe Azur est ancien. Fondé en 1819, il a pris une autre dimension avec le rapprochement, dans les années 60, de « L'assurance Mutuelle de Seine et Seine et Oise » et de la Mutuelle « Les Travailleurs Français ». Il comptait 1500 personnes dans les années 90 et figurait dans le 15 premiers groupes français. Le Groupe a une culture forte, à base de respect des personnes et des cultures et de fonctionnement d'équipe. La fusion récente avec la GMF a donné naissance à un ensemble

qui compte plus de 7M de clients, 8000 salariés, dans les tout premiers acteurs du secteur.

Lors du rapprochement en 1991 avec le Groupe des Mutuelles Alsaciennes, le Groupe Azur dédia la Société Alsacienne Vie au réseau de salariés, sans, dans l'immédiat, réformer son mode de fonctionnement.

X. Bourgain a occupé différents postes dans le Groupe Azur (Directeur de Région, Responsable du centre de formation, Directeur du Réseau), avant de se voir confier en tant que Directeur Général de réformer l'organisation générale du réseau et du mode de fonctionnement de l'Alsacienne Vie. Il a pris, ensuite la responsabilité de la Direction des réseaux du Groupe Azur

« L'Alsacienne-Vie » cumulait les handicaps :

- ✓ Offre obsolète,
- ✓ Inadaptation du système de rémunération des commerciaux,
- ✓ Organisation et mode de fonctionnement lourds et non réactifs,
- ✓ Mauvaise image tant vis-à-vis de l'extérieur qu'en interne,
- ✓ Modèle économique à repenser.

Le « cahier des charges de la refondation » spécifiait notamment respect des personnes, respect de l'emploi et maintien de l'activité pendant « les travaux ».

Cette réorganisation de fond est passée par plusieurs phases : A une première phase d'observation, marquée par une présence intense sur le terrain, a succédé une phase d'écoute approfondie. Quatre ateliers regroupant un « échantillon représentatif » du personnel (une centaine de personnes) ont permis de faire s'exprimer critiques, revendications, inquiétudes, souhaits, avec une liberté de ton totale. Ils ont débouché sur « l'affichage » des résultats...et les lignes directrices qui en avaient été tirées. Un parti pris de transparence et de langage de vérité qui se conjuguaient à quelques règles simples :

- ✓ Une réforme « avec » et non pas « contre »
- ✓ L'implication de l'encadrement
- ✓ Le respect de la stratégie du Groupe
- ✓ Le pari de la confiance dans les hommes (respect et exigence)
- ✓ La définition de tableaux de bord et la volonté de s'appuyer dessus.

Ce processus s'est poursuivi à travers une négociation sociale (organisations syndicales, DDTE...) puisque la réforme nécessitait la mise en place d'un PSE (sans licenciements) compte tenu des impacts sur les contrats de travail (dernier quadrimestre 2002) et sur le déploiement (au cours du 1er trimestre 2003) : Nouveaux produits, nouvelle organisation commerciale, nouvelle organisation administrative, nouveau système de rémunération...et nouveau contrat de travail, accepté par la grande majorité des salariés.

Cette réforme sous-entendait trois objectifs : rentabilité, croissance et respectabilité

A noter l'originalité d'un système de rémunération évolutif, destiné à tenir compte de la constitution progressive du fonds de commerce de chaque commercial : Incitation à la conquête au départ, puis, progressivement, accent mis sur la fidélisation du client et du collaborateur.

La cheville ouvrière de la réorganisation a, de façon naturelle, été l'encadrement, en suivant des axes de bon sens :

- ✓ Former, puis associer à la formation des niveaux inférieurs
- ✓ Impliquer en permanence
- ✓ Demander à l'encadrement 2 rencontres annuelles personnelles avec chaque collaborateur en plus des contacts hebdomadaires de suivi d'activité.

Les convictions de Xavier Bourgain : Le professionnalisme est essentiel. Il repose sur la motivation de la personne, elle-même dépendant du sens qu'elle peut donner à son travail...et les opportunités ne se présentent qu'à ceux qui y sont ouverts. La responsabilité hiérarchique ne donne pas de droits, elle commence par se mériter.

Le parcours GO-M a été un moyen puissant pour mener à bien cette réorganisation.

Pourquoi GO ?

Les parcours GO ont été rencontrés, une dizaine d'années auparavant, à travers l'expérience vécue par un autre groupe mutualiste, belge (« La Famille », devenu depuis le Groupe Partena). Ce dernier avait mis en œuvre les parcours GO auprès de l'ensemble de son management pour transformer avec succès une culture administrative en « culture du client ».

Le choix, pour « L'Alsacienne-Vie », du parcours de management GO-M a reposé, après cette « rencontre », sur :

- ✓ Un premier déploiement auprès de membres de Direction, puis des Directeurs de région
- ✓ Le succès d'une reprise de la méthodologie dans le cadre d'un parcours (appelé Décathlon 1986-1988 ) personnalisé à l'Entreprise et à un de ses objectifs d'accroître la performance commerciale de son réseau d'Agents Généraux ;
- ✓ Les caractéristiques même de la méthodologie mise en œuvre (Engagement des participants, développement de l'écoute et du jeu d'équipe, ouverture au partage du sens).

L'implantation de GO-M a répondu aux objectifs visés. Il a été suivi par 70 managers issus tant du terrain que des services internes, 7 d'entre eux devenant animateurs à l'issue de la première diffusion par le consultant avec des résultats très satisfaisants en matière de mise en place d'un fonctionnement d'équipe, d'implication des individus et de développement d'une culture commune et de repères pour le futur.

Le recours à des animateurs internes (démultiplication) a été un facteur puissant de responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs.

En guise de conclusions :

- ✓ Un balisage clair qui s'est avéré efficace : « **E**couter, **A**nalyser, **C**omprendre, **A**ssocier, **R**éunir, **P**réparer, **M**ettre en œuvre...et **S**uivre ».
- ✓ La définition, la présentation d'un schéma cible restant ouvert aux évolutions a permis de vivre la période transitoire sans rupture.

### **Questions/réponses:**

**Qu'avez-vous voulu dire par « se mettre à nu » ?**

*Réponse :* La parole était complètement libre. Exemples : « Je fais des affaires et c'est le chef qui en profite. », « On nous prend pour ... », « On me fait faire des travaux indignes », etc ...

**Comment le management a-t-il été impliqué dans la démarche?**

*Réponse :* Nous avons réuni tout le monde dans une salle et nous leur avons dit que nous étions prêts à tout entendre, qu'il n'y aurait pas de jugement, que nous admettions a priori qu'il y avait des dysfonctionnements. Les reconnaître, c'était commencer à bâtir la confiance...Et ils nous ont cru !

**Quels ont été vos rapports avec l'Inspection du travail ?**

*Réponse :* Nous les avons associés très tôt, de manière transparente, en leur expliquant notre problématique et l'impasse dans laquelle nous nous trouvions. Nous leur avons demandé leur avis: « D'après vous, comment faut-il faire ? » Ils ont apprécié. Il faut, à ce propos, souligner comme sont puissants les outils de communication du GO-M (PEA, QDP...). Ils aident au partage d'une problématique.

**Combien de personnes ont été touchées par l'opération et de quelle manière?**

*Réponse :* L'ensemble du personnel (350 personnes). L'audit a demandé un an. La négociation du PSE, commencée fin août, s'est achevée fin Décembre. La présentation du plan et de ses modalités est intervenue le 15 Janvier ; les nouveaux contrats de travail ont été postés à l'ensemble des collaborateurs le 16 Janvier, avec un délai de réflexion d'un mois. La mise en place était achevée le 1<sup>er</sup> Mars.

**En quoi avoir fait animer le parcours de management par les managers eux-mêmes a-t-il été positif ?**

*Réponse :* Les collaborateurs avaient un comportement de « mercenaires ». Cela les a aidés à voir leur travail autrement, à modifier leur image d'eux mêmes, de leur manager et de l'entreprise, à agir sur leur comportement et à acquérir un esprit constructif. On pouvait les comparer à des « brigades de Huns » menées par un patron « charismatique » et qui avaient comme seule référence l'argent. Cela les a aidés à en trouver une autre, celle de la responsabilisation personnelle et collective.

**Avez-vous fait le parcours vous même ?**

*Réponse :* Oui, bien sûr.