

INSTANCE NATIONALE DE SUIVI

Observatoires Régionaux



Suite à la décision prise lors de l'INS de juillet 2006 le département, en charge des observatoires régionaux, propose chaque année une monographie sur un thème majeur du protocole du 30 novembre 2004 :

- l'année 2007 a été consacrée au développement du thème de l'EAEA,
- L'année 2008 est consacrée à la formation/accompagnement,

Ces monographies ont pour but de fournir aux représentants des observatoires des éléments qualitatifs, complémentaires aux résultats du questionnaire annuel auprès des organismes.

Ce document sera communiqué à tous les participants des observatoires et débattu en région.

Bonne lecture





**Entretien d'évaluation et développement
des compétences dans les organismes de la
Sécurité Sociale**

...driving innovation

Avril 2008

Sommaire

Introduction	4
1. Quelques éléments de contexte de l'étude	6
L'accord sur la formation tout au long de la vie professionnelle	6
Le protocole sur les garanties conventionnelles	7
La mise en œuvre des EAEA suite au protocole de 2004	8
2. Quatre constats transversaux sur le lien EAEA et développement des compétences	9
Il existe une grande diversité de situations entre organismes sur la dimension " développement des compétences"	9
La dynamique d'apprentissage concernant le lien EAEA et développement des compétences est réelle	10
Le lien EAEA / rémunération continue à prédominer par rapport au lien EAEA / développement des compétences	10
L'accompagnement est une notion ouverte, dominée par la question de la formation, mais qui excède la question de l'accompagnement dans les EAEA	11
3. Un impact fort des EAEA sur l'élaboration et la mise en oeuvre des plans de formation	12
La place respective des référentiels et des objectifs dans l'élaboration des demandes de formation semble en train d'évoluer	12
La construction du plan de formation s'appuie partout largement sur les entretiens annuels	13
Le bon usage des nouveaux dispositifs de formation, comme le DIF, reste à trouver	17
L'usage des EAEA sur le plan de formation est effectif et incontestable	20
La formation reste un domaine privilégié des RH, mais l'implication des agents et de l'encadrement est clairement plus forte qu'avant 2004	21
4. Un impact plus limité, plus diffus des EAEA sur les processus d'accompagnement	23
L'accompagnement est une notion qui a un sens variable selon les différents acteurs	23
Une distinction est possible entre accompagnement au poste et accompagnement des mobilités	26
L'accompagnement des aspirations des agents constitue un exercice difficile	30
5. Quelques apports d'un éclairage externe	32
L'observatoire des métiers de l'assurance	32
Les dispositifs « à côté du plan de formation »	32
Le mouvement d'individualisation des parcours	33
6. Conclusion	33

Introduction

L'UCANSS a confié au cabinet CM International la réalisation d'une étude concernant le lien entre les Entretiens Annuels d'Evaluation et d'Accompagnement (EAEA) et les actions de formation professionnelle et/ou d'accompagnement conduites dans les organismes.

Objectifs

L'objectif de cette étude est double :

- apprécier en quoi les EAEA ont transformé, amélioré, renforcé les modalités d'élaboration des plans de formation et leur contenu, d'une part ;
- apprécier en quoi les EAEA ont multiplié et amélioré l'efficacité des actions, menées par les organismes, visant l'accompagnement des agents, d'autre part.

L'étude est la seconde du genre ; elle s'inscrit dans le programme de travail de l'instance nationale de suivi de du protocole d'accord de 2004 qui a prévu, en 2008, d'examiner plus particulièrement l'impact de la dimension « accompagnement » de l'accord après avoir regardé en 2007 l'impact de la dimension « évaluation ». Elle vise donc à fournir aux observatoires des éléments qualitatifs, complémentaires des résultats de l'enquête annuelles après des organismes, pouvant aider à :

- mieux comprendre **comment** se met en œuvre le protocole d'accord 2004 : conformité à l'esprit du texte ;
- mieux « mesurer » les **effets** réels de cette mise en œuvre : nouvelles pratiques, évolution culturelle,... ;
- alimenter le **dialogue, l'échange**, au sein des observatoires.

Méthode

L'étude repose principalement sur la visite de 7 organismes relevant des branches différentes de la Sécurité Sociale. Elle privilégie donc, en termes de temps passé, le « terrain » par rapport à l'étude de documents. Enfin elle comporte une dimension de comparaison avec des situations externes à l'Institution puisqu'en fin de mission, une demi-journée d'échanges a été organisée avec des experts.

Les visites en organismes

La constitution de l'échantillon ne cherche pas une représentativité des organismes au sens statistique du terme, mais elle repose sur la volonté de voir des situations diverses couvrant aussi largement que possible le champ des possibles.

Ainsi, des critères objectifs ont été utilisés comme la taille, la branche,... mais aussi d'autres plus subjectifs, comme la qualité de l'introduction dans l'organisme ou la position de l'organisme sur une courbe d'apprentissage RH. La constitution de l'échantillon repose donc sur une volonté explicite de ne pas voir que des organismes « en avance ».

Avant chaque visite, une courte note a été envoyée aux organismes. Elle a pu ainsi être distribuée aux personnes rencontrées. Cette note rappelait le contexte et l'objet du travail, précisait les thèmes abordés au cours des entretiens, et incluait un guide d'entretien souple permettant des entretiens semi-directifs. Le but était d'avoir des entretiens de durée suffisante, « à géométrie variable » (face à face / petits groupes / groupes plus importants), avec les différentes catégories d'acteurs : direction, RH, encadrement intermédiaire et supérieur, agent, représentant du personnel.

Il s'agissait donc d'aller sur le « terrain » à la rencontre des différents acteurs, pour avoir avec eux des contacts directs, « sans filtre ».

Le contenu des entretiens était très ouvert et visait à :

- connaître le contexte spécifique de l'organisme (au sein de la branche et de l'Institution) ;
- recueillir la position des acteurs, en s'attachant à comprendre « pourquoi » ils prennent cette position ;
- échanger sur ce qui marche, mais aussi sur ce qui ne marche pas ;
- recueillir les satisfactions et insatisfactions ;
- s'attacher, en posant des questions précises et en demandant à voir des documents, à dépasser la façade des réponses convenues ;
- croiser les positions.

Bien entendu, les entretiens reposent sur une garantie de confidentialité des propos échangés.

Un regard extérieur

Le but de l'étude n'est pas de parler de tel ou tel organisme – cela n'aurait pas de sens, compte tenu du temps passé dans chacun d'entre eux.

Il est de prendre du recul, de tirer des réflexions et des questions transversales à partir du matériau recueilli. C'est aussi pour prendre du recul par rapport aux remontées « terrain » qu'a été organisée la demi-journée de travail avec des « experts », enseignant chercheur en gestion et professionnel d'entreprise. Il en est rendu compte dans le dernier chapitre.

Ce rapport se permet une certaine liberté de ton, pour être une restitution des enquêtes qui laisse une vraie place aux mots venant des entretiens, sans censure. Nous souhaitons permettre à chaque lecteur de se faire sa propre opinion, pour aider au débat au sein des observatoires. Nous avons également cherché à être « lisible » et à articuler la présentation autour de grands thèmes tout en ayant le souci de décrire des « bonnes » pratiques.

Pour conclure cette introduction, il convient de souligner que les visites se sont déroulées dans de bonnes conditions. Les entretiens ont le plus souvent suscité un fort intérêt chez nos interlocuteurs, qui tous ont eu la volonté d'apporter quelque chose à la réflexion collective. Nous remercions vivement tous ceux et toutes celles qui ont bien voulu organiser ou participer à ces visites et ces entretiens.

1. Quelques éléments de contexte de l'étude

La formation et l'accompagnement préexistaient dans les organismes au protocole d'accord de 2004 contrairement à l'entretien qui, rappelons-le, n'existait que dans une caisse sur deux. La formation et l'accompagnement ont évolué du fait de l'extension des EAEA, mais aussi en raison de deux autres accords, plus récents, qui ont complété le paysage conventionnel : l'accord de branche de 2005 sur la formation et l'accord de 2006 sur les garanties conventionnelles.

L'accord sur la formation tout au long de la vie professionnelle

L'accord de branche du 22 juin 2005 relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle des personnels pose quatre finalités prioritaires en terme de formation :

- l'intégration des salariés, eu égard aux départs prévisionnels en retraite ;
- le développement des compétences, afin de tenir compte des évolutions stratégiques que connaissent et vont connaître les différentes branches de législation ;
- l'accompagnement de l'évolution professionnelle ;
- la reconnaissance des qualifications et des acquis de l'expérience.

Ce protocole accorde donc une place importante à l'accompagnement en en faisant l'une des quatre finalités principales de la formation. Le chapitre 3, intitulé « La formation au service de l'évolution professionnelle », rappelle le rôle de l'EAEA comme un moment **d'articulation** des besoins de formation résultant du projet du salarié d'une part, des besoins de la branche et de l'organisme d'autre part, et comme un moment de **formalisation** de ce besoin, éventuellement sur un support spécifique¹. Le dispositif des périodes de professionnalisation financées par le FAF, et répondant à des situations professionnelles spécifiques (reprise d'activité, plus de 45 ans, évolution emploi,...) propose un contenu concret à la notion d'accompagnement. Cependant, même si l'EAEA et l'accompagnement ne sont cités que dans le chapitre 3 concernant l'évolution professionnelle, nous ne pouvons écarter, a priori, que le chapitre 2 concernant le développement des compétences (principalement dans le cadre du DIF) fasse partie intégrante de l'accompagnement, si l'on donne à ce dernier le sens large d'actions visant à accompagner les salariés dans leurs acquisitions de compétences comme dans leur parcours professionnel.

Sur un plan quantitatif, le protocole de 2004 et l'accord de 2005 ne semblent donc pas avoir eu d'impact visible sur l'effort de formation de l'Institution (hors DIF évidemment). On constate en effet sur les 10 dernières années :

- une baisse du taux de participation financière (5,47 % en 1996, 4,75 % en 2006), tendance que la mise en place du protocole de 2004 n'a pas changé ;
- une quasi stabilité des taux d'accès à la formation en tendance (un peu plus de 60 %), les nouvelles mesures semblant avoir eu comme effet (à confirmer) de faire remonter ce taux qui était descendu à 55 / 58 % ;
- et donc une baisse sensible de la durée moyenne de formation (37 heures en 1996 ; 26 heures en 2006).

¹L'entretien spécifique, prévu dans l'accord de 2005, est réalisé en même temps que l'EAEA dans plus de 80% des organismes. Mais tous les supports d'EAEA ont une page spécifique formation.

Signalons toutefois à ce stade que **les tendances observées sont très largement similaires à celles que l'on constate au niveau national** et dans la plupart des branches d'activités économiques.

En 2006, des périodes de professionnalisation ont été mises en œuvre dans un peu plus d'un organisme sur deux. Le nombre d'agents concernés est cependant réduit (moins de 2000) ; par contre, le nombre d'heures stagiaires est en comparaison relativement important et en progression forte entre 2005 et 2006, ce qui témoigne de la montée en charge du dispositif : en 2006, les périodes de professionnalisation représentent 16 % des heures stagiaires pour 1% des effectifs.

Le DIF a été mis en œuvre en 2006 dans 60 % des organismes... mais seul 2 % des droits acquis ont été utilisés. Au total, ce sont 4100 personnes environ qui ont utilisé des droits acquis dans le cadre du DIF, soit 4 % des agents ayant bénéficié d'une formation. Il faut noter que certains organismes – en petit nombre - ont une part significative de leur effectif qui a eu recours au DIF (plus de 5 % des effectifs pour 61 organismes en 2006).

Au total, nous ne pouvons considérer que le DIF était en 2006 véritablement intégré par les organismes et les agents. Nous étions et restons encore largement aujourd'hui – même si les choses changent vite - dans une période où l'accumulation des droits prédomine et où les conditions et modalités de l'usage du DIF se définissent progressivement.

Au regard des données chiffrées, l'impact des EAEA sur la formation ne peut donc être d'ordre quantitatif. Ce qu'il s'agit de savoir, c'est si les EAEA ont amélioré la pertinence du plan de formation et sa mise en œuvre.

Le protocole sur les garanties conventionnelles

Le protocole d'accord du 5 septembre 2006, relatif aux garanties conventionnelles apportées dans le cadre de l'évolution des réseaux prévoit qu'« en cas d'acceptation d'un emploi différent en terme de qualification, y compris lorsque le niveau de qualification reste identique, le salarié concerné bénéficie, sur son temps de travail, de la formation initiale ou de la formation complémentaire nécessaire à la tenue du nouvel emploi. L'employeur proposera les formations nécessaires et en assurera le financement correspondant. Chaque salarié qui en formulera la demande bénéficiera d'un bilan professionnel destiné à rechercher d'un commun accord avec l'employeur les actions de formation complémentaires qui s'avèreraient nécessaires ». Ce protocole renforce donc également l'idée d'un accompagnement des collaborateurs lors d'éventuelles mobilités professionnelles.

La mise en œuvre des EAEA suite au protocole de 2004

L'étude réalisée au début de 2007 portait donc plus particulièrement sur la dimension « évaluation » des entretiens.

Elle avait **d'abord** mis en avant, non seulement que les EAEA étaient acceptés par tous et très majoritairement évoqués de façon positive, mais aussi que la mise en place des EAEA avait été accompagnée d'un fort effort de formation des évaluateurs et parfois des évalués. Mais elle avait aussi souligné que certains exprimaient des doutes sur les prochaines années (risque de « redites », d'essoufflement,...).

Elle avait **aussi** montré que l'exercice n'est considéré comme facile ni par les évalués ni par les évaluateurs (la relation humaine...), mais que la grande majorité s'attache à le faire avec le plus grand professionnalisme possible comme le prouvent les nombreuses heures consacrées de part et d'autre à sa préparation et à sa réalisation.

Elle avait, **en conclusion**, mis en avant de façon un peu provocante « *la « victoire » de la dimension management qui l'emporte nettement sur la dimension RH (réalisation de référentiels, lien avec la formation,...) : fondamentalement, les entretiens servent d'abord à parler du travail au quotidien (l'organisation, la manière de bien l'exercer,...), à fixer et à évaluer des objectifs pour donner un sens et motiver, puis à vérifier l'adéquation à l'emploi, et enfin, à un degré moindre, à recenser des parcours possibles et des besoins de formation* ».

Si l'EAEA était d'abord vécu comme un moment d'échange privilégié, de dialogue, pendant lequel spontanéité et formalisation, préparation et improvisation devaient se combiner efficacement, le lien EAEA et rémunération était perçu comme complexe et souvent source d'insatisfaction. Quant au lien EAEA et formation, il était vu comme devant progresser. Sur ce dernier point, les évalués se plaignaient souvent d'absence de retours sur leur demande. Ainsi, si l'utilité des EAEA en terme d'élaboration du plan de formation était souvent soulignée par les RH et parfois les directions, nous avons constaté que la quasi totalité des agents entendus, et fréquemment l'encadrement intermédiaire, estimait, soit que l'entretien ne servait pas à grand chose pour la formation, soit même qu'il n'y avait aucun rapport.

Comme la suite de ce rapport le montre, la nouvelle enquête confirme largement cette vision positive des entretiens ainsi que le caractère second de la question du développement des compétences dans les entretiens par rapport à la question des objectifs, de l'évaluation, de la rémunération.

Elle montre en même temps **un processus d'apprentissage des organismes qui se poursuit : le lien entre entretien et formation est beaucoup plus affirmé, plus reconnu que dans la première enquête.**

Pourquoi ? Ceci vient, pour partie, de l'ancienneté de réalisation des entretiens qui entraîne souvent un lien plus « routinisé » avec la construction du plan de formation. Mais ceci tient aussi à une volonté, parfois exprimée nettement par les directions et les RH, de ne pas laisser sans réponses les demandes des agents et de l'encadrement exprimées dans les entretiens. Enfin, ceci tient au contexte actuel : l'accélération de certains changements, les mutualisations évoquées fortement dans plusieurs organismes exigent des évolutions accrues en matière de compétences professionnelles, et provoquent à l'évidence une réflexion renforcée sur la manière d'y répondre et donc, en définitive, sur les processus d'accompagnement des agents pour manager ces adaptations des compétences.

2. Quatre constats transversaux sur le lien EAEA et développement des compétences

Avant de présenter plus finement les observations faites lors des visites dans les organismes, nous voudrions présenter brièvement quelques constats transversaux sur la question de l'accompagnement dans les organismes.

Il existe une grande diversité de situations entre organismes sur la dimension « développement des compétences »

Au contraire des résultats de la première enquête sur les EAEA qui faisait apparaître, sur la dimension évaluation, un assez grand nombre de constats similaires ou communs aux organismes enquêtés, on ne peut qu'être frappé dans la seconde enquête par la variété des situations des organismes et des pratiques à l'égard de l'accompagnement et de la formation. Les pratiques en matière de formation, les modalités d'articulation entre plan de formation et entretiens, la place donnée au DIF et à la VAE, l'ampleur des dépenses de formation, les sens donnés à l'accompagnement, tout cela peut être sensiblement différent d'un organisme à un autre. La personnalité du responsable Ressources Humaines pour ce qui concerne la formation et son organisation, des managers, pour ce qui concerne l'accompagnement, l'histoire de l'organisme, le profil de son directeur, contribuent à ces situations variées.

Dans les faits, plusieurs facteurs expliquent cette diversité :

- **différences de moyens** notamment de moyens **RH** (taille de l'équipe RH), voire **de budgets de formation** ; « *on a un budget de 5,24 % de la masse salariale mais si on dépasse, ce n'est pas dramatique* » ; un autre organisme indique un budget formation de plus de 10 % ;
- **différences d'enjeux** : ici l'accompagnement n'est pas un « luxe » mais un impératif (reclassement d'agents dont l'activité disparaît) et la mobilité est « tirée » par des évolutions qui imposent le reclassement des agents ; ailleurs, une relative stabilité de l'organisme ne conduit pas à mettre en avant l'accompagnement ;
- **différences de « conception » des modalités de mise en œuvre du protocole** : ici déconnexion totale de l'EAEA et du processus d'attribution des points de compétences ; ailleurs un lien affiché où les entretiens sont « *l'occasion d'annoncer aux agents les propositions d'attribution de points de compétences que le cadre a l'intention de faire* » (du coup la question de l'évolution des compétences est directement liée à celle de l'obtention de points).

Il est cependant possible de faire quelques observations qui semblent se vérifier dans beaucoup d'organismes.

La dynamique d'apprentissage concernant le lien EAEA et développement des compétences est réelle

Les organismes progressent dans la mise en œuvre du protocole : les idées se font plus claires, le processus de mise en œuvre est plus structuré (notes de cadrage et bilans plus systématiques, calage temporel des campagnes d'entretiens par rapport aux échéances d'élaboration du plan de formation, évolution progressive des supports,...) et mieux intégré (plus grande aisance apparente des responsables dans la réalisation des entretiens avec pour corollaire beaucoup moins de remarques et de questions sur les critères d'évaluation...).

Au total, on perçoit :

- une moindre inquiétude sur l'avenir des EAEA ;
- une volonté fréquemment explicite de mieux articuler EAEA et formation, de répondre non seulement aux demandes des agents, mais aussi d'assurer un retour quant aux décisions prises ;
- de progressivement mettre en place des outils d'exploitation et de suivi des demandes de formation figurant dans les EAEA.

Le lien EAEA / rémunération continue à prédominer par rapport au lien EAEA / développement des compétences

Le protocole d'accord relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois du 30/11/2004 accorde une place équilibrée à la double dimension des EAEA, l'évaluation d'une part, l'accompagnement d'autre part.

L'entretien porte notamment sur les aspects suivants :

a) au titre de l'évaluation :

- la façon dont l'emploi a été tenu au cours de l'année écoulée et la fixation d'objectifs de progrès pour l'année à venir ;

- l'évaluation des compétences mises en œuvre par le salarié par rapport à l'emploi occupé et à ses évolutions ;

b) au titre de l'accompagnement :

- l'identification éventuelle des compétences professionnelles à développer, et leur formalisation écrite, notamment en précisant les modalités concrètes en termes de moyens à mettre en œuvre ;

- l'établissement éventuel d'un plan personnel de formation ou d'un projet de mobilité, en fonction des besoins de l'organisme et de ceux du salarié.

Pourtant, dans les documents destinés à l'instance de suivi et qui rendent compte des questionnaires, la question de l'accompagnement reste relativement peu présente ; le mot même « accompagnement » y figure beaucoup moins fréquemment que celui « d'évaluation », de « compétence », de « salaire »,...

Les visites d'organisme vont dans le même sens. La question de la formation n'est évidemment pas perçue comme nouvelle. Les interlocuteurs ont moins à dire sur l'accompagnement que sur les EAEA en tant qu'instrument d'évaluation. Pour les agents, pour l'encadrement, pour les représentants des personnels tout particulièrement, ce qui compte avec les entretiens c'est la fixation d'objectifs, l'évaluation du travail fait, le lien indirect avec l'attribution de points de compétence,... plus que la question de l'accompagnement qui reste à l'arrière plan et comme quelque chose qui n'est pas forcément clair. Comme le dit sur le mode de l'humour un représentant du personnel « *Pour le RMI, le I est tout petit, pour les EAEA, c'est le A (final) qui est tout petit* ». Cette observation avait déjà été faite lors de la précédente étude ; elle reste assez largement vraie aujourd'hui.

Le fait que 2007 soit une année charnière, car on arrive au bout des 3 ans, période où si un agent n'a pas eu de points de compétences il peut demander un examen personnalisé de sa situation, joue dans le même sens. **La question de la rémunération reste donc très importante pour les directions, les RH et les managers et bien sûr pour les agents.**

L'accompagnement est une notion ouverte, dominée par la question de la formation, mais qui excède la question de l'accompagnement dans les EAEA

L'accompagnement peut se comprendre de façon différente (cf. infra) ; c'est cependant la formation qui est d'abord fortement mise en avant quand on en parle.

L'accompagnement est une notion qui est potentiellement au cœur du métier de manager : suivre les agents, animer l'équipe, veiller au développement des compétences de chacun et à leur adaptation aux postes. Mais la question de l'accompagnement est également plus large quand on s'intéresse aux parcours, aux mobilités professionnelles, aux promotions. L'enjeu n'est plus alors simplement l'adaptation au poste de travail, l'amélioration des compétences ; il est aussi, nous le verrons, l'accompagnement des parcours.

3. Un impact fort des EAEA sur l'élaboration et la mise en oeuvre des plans de formation

Les EAEA semblent avoir clairement un impact sur le plan de formation, non seulement en ce qu'ils en modifient le contenu, mais aussi et surtout car **ils créent une dynamique nouvelle** : la demande de formation prend une dimension plus individuelle mais elle s'exprime à l'occasion d'un entretien à vocation professionnelle. **Les EAEA créent donc une attente, et ils responsabilisent les acteurs.**

Beaucoup d'organismes s'inscrivent assez nettement dans cette dynamique. Les EAEA sont en quelque sorte, des accélérateurs en matière de formation.

La place respective des référentiels et des objectifs dans l'élaboration des demandes de formation semble en train d'évoluer

Pour les managers, le lien référentiel / formation n'est pas toujours direct. Par exemple, dans un organisme, les managers considèrent que si le référentiel peut aider à définir des axes de progrès, il peut aussi et surtout donner des idées pour les objectifs, et que c'est à partir de ces axes de progrès et des objectifs que des besoins de formation sont déduits.

Dans certains cas, l'outil « référentiels » semble perdre de sa pertinence : « le référentiel, *c'est très bien au démarrage mais au bout de quelques temps l'agent maîtrise tout. Il apparaît alors l'effet négatif de cet outil : si on lui demande plus, il dit que ce n'est pas dans la fiche et, sous entendu, ça nécessite un niveau de plus* ». Ce que confirme ce manager : « *On a vraiment exploité les référentiels emplois ; mais on a une crainte : on a peur de redire les mêmes choses / de réévaluer les mêmes compétences. Cela a été notre matériau de base, mais on va vite tourner en rond sur les compétences* ».

En revanche, la question des objectifs reste riche d'année en année. Cette importance donnée aux objectifs dans les EAEA, au dépend de la question des référentiels, est, de fait, de plus en plus fréquente. On peut s'interroger, sans toutefois en acter complètement dans le cadre de ce travail, pour savoir si **le lien avec les compétences n'est pas en passe de perdre son leadership** dans les EAEA : dans un organisme, on n'en parle carrément plus (« *on va probablement mettre à jour les référentiels mais à quoi ça sert puisqu'on ne les utilise pas* ») ; ailleurs, ce point, qui subsiste encore dans le support sous forme d'évaluation globale des critères (l'implication,...), est largement questionné par les évaluateurs : « *on a fait évoluer les supports : des référentiels et des compétences détaillés, on est passé à l'évaluation des critères mais on ne sait pas bien quoi noter là-dessus* » ; « *une fois que quelqu'un est considéré comme autonome, on ne va pas redire tous les ans qu'il l'est* ». Aussi, la RH est parfois hésitante sur les évolutions à envisager : « *on a passé beaucoup de temps sur les référentiels : le socle de base, les axes de montée en puissance ont été définis mais on ne sait pas bien comment utiliser cela* ».

Lorsque la question des référentiels est jugée moins importante, c'est **essentiellement autour des objectifs (évaluation de l'atteinte des objectifs fixés en n-1 / définition des objectifs n+1) que se structurent l'échange et l'évaluation** : *« la partie la plus importante de l'entretien, ce sont les objectifs »* ; *« les autres parties, on n'a souvent pas grand-chose à dire »*.

La construction du plan de formation s'appuie partout largement sur les entretiens annuels

Les demandes de formation, appuyées ou non par les évaluateurs, figurent dans les supports d'entretien. Pour tous les acteurs, mais avant tout pour les RH, ce qui est formalisé dans l'entretien est une base pour l'élaboration du plan de formation. Pour que cette base puisse être utilisée efficacement, plusieurs conditions sont cependant nécessaires.

La nécessité d'une articulation des calendriers

Le calendrier des entretiens tient souvent compte des échéances en matière d'élaboration du plan de formation : ici les entretiens ont lieu du 1er juillet au 30 septembre, là de mars à juin. De tels calendriers permettent de préparer le plan de formation, les cahiers des charges, avant la fin de l'année, afin que **les formations puissent démarrer le 1er janvier**. Les deux processus, les EAEA et la définition du plan de formation sont donc articulés, ce qui n'était pas toujours le cas lors de l'étude précédente.

Il faut noter que la prise en compte des demandes de formations est facilitée lorsque les entretiens ne se déroulent pas sur une trop longue période de temps.

Dans certains cas, les entretiens peuvent se dérouler sur plus de six mois de Janvier à Juin ou parfois plus. Les premières demandes dans les entretiens ne peuvent intervenir, s'ils elles sont acceptées, que près d'un an après, ce qui distend le lien entre entretien et élaboration du plan de formation.

Un exemple d'articulation des calendriers EAEA et élaboration du plan de formation

Entretien Annuel d'Evaluation et d'Accompagnement intégrant le recensement des besoins de formation à réaliser sur la période : 19 mai à 31 Août, année N



Entretiens entre la chargée de formation et les responsables de service ou de département pour apporter des conseils et préciser les demandes
Juillet / Août



Validation des demandes de formation pour le plan année A+1 par les directeurs de branche et retour des fiches le 5 Septembre



Evaluation du budget et construction du plan de formation A+1 par le Pôle formation
Septembre / Octobre



Présentation du Plan de formation au CE
Octobre / Novembre



Elaboration des cahiers des charges et mise en concurrence par le Pôle formation
A partir de Novembre / Décembre

Les difficultés de l'élaboration des demandes de formation

Les demandes de formation exprimées et figurant dans le support d'entretien sont diverses et se répartissent dans un espace allant de la demande de formation précise, bien identifiée, correspondant à un stage existant dans un catalogue, à la demande plus floue (mais, pour autant, pas nécessairement moins nécessaire) d'une formation qui pourrait améliorer une compétence générique, aider à résoudre un problème récurrent dans le travail. Dans ce second cas, **le besoin doit être précisé et la demande de formation proprement dite doit être construite, élaborée.**

Une intervention de la RH est alors souvent nécessaire mais ceci suppose qu'elle dispose des moyens et des compétences permettant de faire l'analyse des besoins. « *Les managers sont très attentifs et à l'aise avec les objectifs ; mais ils ont du mal sur les besoins de formation ; le manager n'est pas le prescripteur de formation définitif ; c'est la direction au travers des préconisations de la RH ; le manager est le révélateur du besoin, celui qui identifie les écarts à combler* ».

Les managers s'estiment de fait souvent peu compétents pour faire cette analyse et considèrent que cette tâche incombe à la DRH. A l'inverse, la RH souhaite parfois que les compétences des managers soient renforcées sur ce point : « *La marge de progrès serait de former les évaluateurs à l'analyse de besoins de formation* ».

Bien entendu, ce n'est pas simplement la RH qui peut être un point d'appui pour cette ingénierie des besoins de formation. Cela peut être aussi les CRFP qui éventuellement peuvent contribuer à formaliser les cas les plus fréquents : un catalogue de formation n'est pas simplement une offre de formation, il est aussi une mise en rapport d'une offre de formation et d'un besoin professionnel d'amélioration des compétences bien identifié. Cette mise en rapport ne peut être pertinente que pour les besoins les plus fréquents.

A ce stade, donc, deux questions clés émergent :

- comment sont formalisés et organisés le traitement et l'analyse de ces demandes pour que celles-ci puissent déboucher sur des formations à même de répondre à un besoin, au départ confusément ressenti ? : « *La nature de la demande de formation qu'on exprime est forcément générale : on ne va pas chercher une formation précise ; ça se fait dans un 2^{ème} temps où le service RH prend contact avec nous pour discuter des besoins de formation et adéquation entre les modules ; Cette étape n'est pas formalisée, n'existe pas dans la procédure EAEA et pourtant elle est clé, car c'est là où le service RH fait préciser le besoin et offre 3 / 4 possibilités* » ;
- quel doit être le partage des rôles entre la RH et le management dans cette élaboration formalisée du besoin ?

La manière dont les organismes répondent à ces questions est importante. En effet, une faible analyse des besoins, qu'elle résulte d'une faible intervention de la RH et/ou d'une compétence limitée des managers dans le domaine, entraîne soit une prise en compte peu fréquente de ces besoins « flous » mais qui peuvent être pourtant parfois importants en terme d'amélioration des compétences, soit un repli vers des formations catalogues qui ne sont pas nécessairement bien adaptées aux besoins. Certains organismes cherchent à lier formations disponibles, besoins exprimés, éventuellement référentiels de compétences au travers d'outils. Cependant, l'élaboration de tels outils ne peut toujours suffire. Une capacité d'analyse des besoins de formations, compte tenu des problèmes ressentis par les agents et les managers, reste parfois nécessaire.

Un exemple d'articulation Référentiel, formations complémentaires accessibles

Chaque emploi est accompagné d'une fiche formation qui donne une information aux salariés sur les formations en lien avec les emplois et apporte un outil d'aide aux managers lors du recueil des besoins de formation.

La fiche distingue :

Les prérequis : les formations initiales obligatoires règlementairement pour exercer l'emploi

Les formations d'adaptation à l'emploi : les formations minimales de bases qu'il faut avoir ou acquérir pour l'entrée dans un poste

Les formations complémentaires : les formations de maintien et de perfectionnement des compétences sur son emploi

Les demandes de formation dans les EAEA doivent prioritairement s'y référer.

Les managers signalent souvent cette difficulté dans l'analyse du besoin et dans la détermination d'une réponse adaptée. Ainsi, certains souhaitent une information plus précise et mieux évaluée des formations existantes pour mieux répondre à une plus grande gamme de besoins exprimés. *« Ce qui est difficile c'est qu'on n'a pas le panel de formations existantes ; on doit donc rechercher dans le catalogue UCANSS. Si on nous disait « voilà les formations possibles et bonnes », ce serait bien. Par exemple, une formation sur le domaine des comportements, gestion du stress, je ne savais pas que ça existait. On n'a pas de visibilité sauf à se documenter soi-même. L'exercice n'est pas aussi riche que possible... et en plus il est risqué s'il n'y a pas de suite »,* ou encore *« en tant que manager, j'aimerais avoir sous la main des offres de formation. Par exemple pour Excel : pour avoir le niveau, je vais dans le catalogue de la CCI et je vois « les tableaux dynamiques » ; c'est ça dont j'ai besoin ».*

L'exploitation et la capitalisation des demandes de formation enregistrées dans l'entretien : un besoin d'outils et de premières tentatives

Le passage des EAEA au plan de formation exige aussi un traitement de l'ensemble des entretiens pour rassembler et pouvoir traiter les demandes. Les solutions adoptées sont souvent pragmatiques, pouvant relever du « copier-coller » afin d'avoir des listes de demande exploitables. L'exploitation des entretiens est bien sûr moins détaillée lorsqu'il existe ensuite une procédure permettant de formaliser les demandes de formation, soit par simple choix dans un catalogue des agents, soit par une consolidation au niveau des services des demandes des agents.

L'existence d'un outil informatique de remontée de l'information sur les besoins exprimés de formation est perçue comme quelque chose de positif lorsqu'il existe : « ce qui a changé ? Maintenant le support est informatisé ; c'est très pratique ».

Le retour vers les agents et les managers progresse mais reste encore parfois un problème

Le retour des décisions en matière de formation vers les agents reste encore fréquemment un problème du point de vue des managers : « *Le problème reste le retour : on a une lettre qui dit que la demande a été prise en compte dans la réflexion RH, mais pas de retour individuel, ni de bilan collectif : en fait, on ne connaît pas le plan de formation* », comme du point de vue des agents : « *On ne sait pas si nos demandes sont acceptées ou pas : on aimerait avoir un retour individuel* ».

Mais ce problème est désormais bien identifié par les RH, « *notre second point de progrès, c'est le suivi des demandes ; aujourd'hui, on ne communique rien aux agents dont les demandes ne sont pas retenues. C'est un problème* ». Plusieurs organismes cherchent à répondre à cette attente forte d'un retour et ont organisé une information systématique sur l'acceptation ou non des demandes, « *maintenant, on a des retours : avant, ça n'était jamais suivi d'effets* ». Un refus est souvent préféré à une absence de réponse. Parfois, les agents peuvent prendre rendez-vous avec la RH, en l'indiquant directement dans le formulaire de l'EAEA ; ailleurs, il y a la volonté de vérifier que toutes les demandes « raisonnables » sont prises en compte ; ailleurs encore, on s'attache à répondre à chacun avec l'aide d'un outil logiciel, « *on fait faire un retour individuel via un logiciel... qui ne permet pas de donner le motif de refus... Dans les faits, souvent le hiérarchique et l'agent appellent. De toute façon, l'an prochain, un nouvel outil, diffusé par la Caisse nationale, permettra d'inscrire le motif du refus ou du décalage sur l'année suivante* ».

On voit poindre, avec cette question du retour, **l'attente, de la part des agents, d'une gestion plus individuelle des ressources humaines** : « *Avant, on avait des souhaits de formation mais il n'y avait pas de suivi ; on n'avait pas forcément les formations demandées ou on les avait tardivement ; ce qu'on avait comme formation, ce n'était pas forcément des souhaits ; c'était souvent des formations qui concernaient tout le service ; maintenant les besoins sont vite assouvis ; les réponses sont plus individuelles* ». Une gestion individuelle des RH devient nécessaire du fait du caractère individuel de l'EAEA et d'une incitation des agents à exprimer des souhaits ou leur demande.

Le retour vers les agents, sous la forme d'une information concernant les décisions prises en matière de formation, présuppose donc un suivi des formations demandées. C'est une forme d'accompagnement des agents : « *Les agents se sentent accompagnés dans leur formation ; on a déclenché une spirale de progrès ; on est plus responsabilisé d'un côté et de l'autre ; que ce soit la caisse ou l'agent on assume !* ».

Le bon usage des nouveaux dispositifs de formation, comme le DIF, reste à trouver

Les formations inscrites au plan de formation ne sont pas le seul outil d'accompagnement. Le DIF, les bilans de compétences, le bilan professionnel interne, la VAE sont des outils nouveaux dont l'utilisation reste encore, à ce jour, relativement marginale. Il est cependant intéressant de regarder comment ils sont progressivement pris en compte.

Le DIF et ses usages

De façon générale, pour la plupart des acteurs, y compris souvent les RH, ce qu'est le DIF n'est pas quelque chose de clair. Il est vrai que le DIF reste relativement peu utilisé encore aujourd'hui. La dimension financière de la question, qui pourrait inciter à un usage plus important du DIF, reste, semble-t-il, négligeable. Le DIF est financé par le FAF. Tout ce qui était inscrit au plan de formation et qui peut basculer sur le DIF permet soit une économie (légère) sur les plans de formation, soit d'accroître l'effort de formation.

Cependant, le DIF est très inégalement utilisé dans les différents organismes même si une information a fréquemment été mise en œuvre dans des supports écrits ou dans les intranets. Il fait l'objet d'une politique plus ou moins volontariste de la part des directions et des services RH. Lorsqu'une telle politique n'existe pas, les agents comme le management n'ont alors pas ou très peu de perception de ce qu'est le DIF. Il en est assez largement de même pour les représentants du personnel.

Les définitions globales du DIF ne sont pas faciles à comprendre et à assimiler malgré les actions et les efforts des services RH.

Exemple de présentation du DIF

L'objectif est la prise en compte conjointe :

- du projet du salarié,
- de l'évolution de l'institution,
- des besoins spécifiques de l'organisme
- ...

Conformément à l'accord de branche, les actions éligibles sont :

- la VAE,
- le Bilan de compétences,
- les actions de formation contribuant au développement des compétences professionnelles au sein de l'organisme et au développement de la culture institutionnelle

Il est à préciser que les actions entrant dans le plan de formation relèvent du socle de base de l'emploi et que les actions inscrites au DIF permettent le développement de compétences non prioritaires dans l'emploi. De fait, une même action, selon l'agent, peut être inscrite dans le plan de formation, dans la catégorie « adaptation à l'emploi » et dans le DIF en tant que développement des compétences.

Quelles sont les formations qui ressortent du DIF ? Les réponses à cette question relèvent encore aujourd'hui du tâtonnement. Elles sont très diverses, souvent floues, différentes d'un organisme à l'autre, d'une catégorie de personnel à l'autre.

Ainsi, dans un organisme, les formations « gestion du stress » ont été considérées au départ comme relevant du DIF puis ont été reconsidérées comme relevant du plan de formation. Les formations préparant un gestionnaire à passer manager peuvent ressortir parfois du DIF.

On peut ainsi relever quelques-unes de ces visions hétérogènes sur ce qu'est le DIF :

- une RH : « *Ce qui ressort du DIF : on est sur des acquisitions plus personnelles et individuelles que professionnelles ; on n'est pas sur le cœur de métier* » ;
- un agent : « *on ne sait pas ce qui ressort du DIF* » ;
- une autre RH : « *le DIF, c'est « le développement de compétences personnelles qui correspondent au besoin de l'entreprise hors tenu de l'emploi (cœur de l'emploi) / ou culture institutionnelle* » ;
- un manager : « *Maintenant c'est clair, ce qui ressort du DIF ; ce n'est pas pour atteindre les objectifs ; c'est de la formation demandée pour un intérêt personnel mais dans lequel l'organisme trouve quand même son compte* » ;
- Pour un agent : « *Le DIF, c'est d'abord un souhait individuel ; ex sauveteur secouriste du travail... mais la même formation peut ne pas être dans le DIF si c'est la hiérarchie qui le demande. C'est surtout une façon pour la hiérarchie de dire que ce n'est pas une priorité pour le service mais pourquoi pas ? Ça été accepté dans le cadre de mon DIF et c'est déjà bien !* » ;
- un autre agent : « *Le DIF, c'est une demande personnelle en rapport avec le travail mais pas forcément liée à l'activité professionnelle. Par exemple, Photoshop : occupe 20 % de mon travail et Page maker 80 % : je demanderai Photoshop en DIF et Page maker en plan de formation* ».

Le DIF est aussi parfois identifié comme moyen de développement d'un projet professionnel interne ou externe qui ne dépend pas uniquement de l'employeur.

Pour les RH, clarifier ce qui relève du DIF devient progressivement un enjeu, considéré comme d'autant plus important que des droits s'accumulent sans être utilisés. Elles souhaitent que les agents et les managers aient une perception plus précise de ce qui relève du DIF. Ce point est pour l'instant loin d'être acquis et les RH jouent un rôle central dans le partage des formations entre le plan et le DIF.

Une place marginale des autres outils : bilans de compétence, bilan professionnel interne, VAE

Les autres outils comme les bilans de compétence, le bilan professionnel interne, la VAE restent des outils relativement peu utilisés. Ils touchent cependant dans chaque organisme visité au moins quelques personnes.

Le bilan professionnel interne est très peu connu des managers... et parfois à peine mieux des RH. Aucun des agents rencontrés n'en a entendu parler.

Le bilan de compétence est à peine mieux connu du management. Ceux qui le connaissent ont souvent retenu un point : « *le bilan de compétence est « Difiable* » ».

Quant à la VAE, elle a été l'objet de réflexion de la part de certains RH mais aujourd'hui, ceux-ci ne voient en général pas vraiment d'application : « *nous n'avons pas vraiment développé la VAE ; on l'a fait à la marge pour le personnel soignant dans le CES ; on peut l'envisager pour le management à travers la licence pro. Mais pour les techniciens, on ne voit vraiment pas ce qu'on pourrait faire* ».

L'impact des EAEA sur le plan de formation est effectif et incontestable

Un potentiel changement de logique

Les entretiens permettent de recenser des demandes individuelles validées par l'encadrement. L'impact des entretiens sur le plan de formation dépend donc notamment de la place donnée aux demandes individuelles dans le plan (cf infra) ou à un re-travail des RH pour agréger les demandes individuelles.

L'impact de l'entretien peut être plus diffus tout en restant important. Ainsi, dans un organisme, l'entretien met en avant fortement la question de l'atteinte des objectifs, notamment parce qu'un agent ne peut avoir de points de compétences que s'il atteint ses objectifs. Il en résulte que les formations inscrites au plan sont celles liées aux entretiens et aux difficultés repérées en matière d'atteinte des objectifs.

Une définition des besoins mieux ciblée

De façon plus générale pour les RH, les entretiens ont un impact fort et positif sur le contenu du plan de formation. A l'exception des cas cités plus haut, les discussions entre managers et agents concernant la formation conduisent à une définition plus précise des besoins : *« Avant, le service formation travaillait avec le management des services pour élaborer le Plan de formation : aujourd'hui, on a des demandes plus circonstanciées qui correspondent mieux aux besoins de l'emploi ».*

L'expression des demandes de formation dans les EAEA peut donc être vue ainsi comme un facteur de progrès important dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation : elle contribue à des formations plus ciblées, plus discutées entre managers et agents... même si sur ce dernier point ces derniers ont parfois une perception différente : *« On n'a jamais de problème avec les managers : ils sont toujours favorables à nos demandes ; c'est après que c'est moins clair ».*

L'expression des besoins dans les EAEA peut aussi avoir un impact sur le volume des demandes : *« On a fait face à une explosion des besoins de formation ».* Managers et agents sont « contraints » de parler de formation et cela multiplie les demandes. Mais cette situation ne paraît pas être la règle au regard des évolutions constatées des dépenses de formation.

Une définition et une mise en œuvre de la formation plus « responsabilisante »

L'EAEA entraîne une plus grande responsabilité des agents comme des managers en matière de formation en amont dans la définition des besoins, dans leur mise en œuvre effective, dans leur résultats, dans l'accroissement des compétences attendu.

Il y aurait donc moins de formations annulées. Les formations sont mieux prises au sérieux par les agents car elles répondent à leur demande : *« Maintenant il y a une pression explicite (coups de fil,...) du service RH pour que les gens assistent aux formations qu'ils ont demandées. Et ça marche ».*

Une difficulté : l'élaboration d'un compromis demandes individuelles de formation / priorités de formation de l'organisme

L'exploitation et la capitalisation des demandes sont des conditions nécessaires pour ensuite rechercher un compromis entre trois éléments : l'ensemble des demandes de formation qui se présentent souvent comme une liste de demandes individuelles, les formations répondant à des objectifs stratégiques de formation fixés souvent au niveau de la direction, les contraintes liées au budget alloué à la formation. A l'évidence, l'élaboration de ce compromis est difficile. Il peut conduire à des problèmes d'arbitrage conduisant à des refus des formations demandées.

Le management souhaite parfois « *que les axes de formation collective soient donnés comme indication aux responsables avant les entretiens ; ça leur permettrait déjà de donner un avis motivé sur les demandes formulées par les agents* ». Une manière de résoudre cette articulation est aussi de donner un rôle important aux managers en leur demandant de réaliser eux-mêmes une synthèse, après les entretiens de leur service, combinant à la fois les demandes de formation résultant de ces entretiens et la lettre de cadrage diffusée avant les entretiens sur les grands objectifs de la formation.

L'intervention de la RH est, sur ce sujet, a priori très importante. Non seulement, elle joue un rôle déterminant dans l'organisation globale du processus d'élaboration du plan, mais c'est aussi elle qui va analyser les demandes de formation, surtout quand elles ne sont pas claires, apprécier éventuellement leur caractère justifié, et enfin trouver le point d'équilibre entre des demandes et les priorités de la direction, entre des formations institutionnelles d'intégration au poste de travail et des demandes individuelles. Le classement des formations dans différentes catégories de formation, notamment celles de l'accord de 2005, comme l'équilibre des moyens attribués à chaque catégorie, dépend pour une large part de la RH. Toutefois, les organismes accordent une valeur très différente aux différentes composantes de la formation : à l'extrême, certains mettent très en avant la réponse à des demandes individuelles, d'autres encadrent plus fortement la formation dans des priorités et des objectifs globaux de l'organisme. Dans ce dernier cas, les demandes de formations formulées lors de l'entretien ont nécessairement intérêt à être immédiatement en partie filtrées et priorisées par l'encadrement.

Enfin, la mise en œuvre du plan de formation peut rencontrer des difficultés qui se manifestent par un décalage important entre le prévisionnel et le réalisé.

La formation reste un domaine privilégié des RH, mais l'implication des agents et de l'encadrement est clairement plus forte qu'avant 2004

La RH

La formation, la construction du plan sont évidemment des domaines privilégiés de la RH. La RH mène diverses actions en amont comme en aval des EAEA pour renforcer l'importance donnée à la formation au sein du management et souvent pour essayer d'accroître la maîtrise par le management des différents types de formation. Cependant, au total, faire de la formation un domaine d'une gestion individuelle partagée entre la RH et le management reste une situation rare et un objectif difficile à atteindre.

Repositionner les actions menées dans les différentes catégories de l'accord de 2005 reste toujours l'apanage des RH.

Les managers

L'entretien contribue fortement à une plus grande implication des managers dans les questions de formation.

L'expression des besoins de formation partant d'un besoin d'amélioration des compétences reste cependant une affaire de spécialiste RH ou éventuellement un moment clé d'un travail RH / managers : comment transformer un diagnostic de compétences insuffisantes en modalités et contenu de développement des compétences ? Il y a donc une attente vis-à-vis du service RH en matière de définition des besoins de formation.

Le management ne connaît guère les catégories de l'accord de 2005 et souvent ne connaît pas l'existence de cet accord. Seul le DIF est connu et parfois la VAE.

Les agents

Il faut noter l'intérêt fréquent des agents, au moins ceux que nous avons rencontrés, sur les questions de formation. L'entretien, en obligeant à poser des souhaits, consolide cet intérêt. Nombre d'interrogations portent sur les raisons, qui leur paraissent souvent obscures, pour lesquelles les formations qu'ils ont demandé n'ont pas été accordées, ou même n'ont pas eu lieu.

Comme pour les managers, les catégories de formations instituées par le protocole de 2005 ne sont pas maîtrisées ou même connues. Sur ce point, il faut noter que le DIF évoque toujours quelque chose même si la notion reste floue, ce qui n'est pas le cas de l'accord de 2005 et de son contenu.

Pour les représentants du personnel et les CE

La question de la formation dans les entretiens n'est pas souvent perçue comme centrale. Les représentants du personnel sont souvent attachés à ce que le plus grand nombre de réponses positives soient faites aux demandes des agents, et qu'en tout cas ils aient une réponse à leur demande. Le fait que l'entretien permette d'exprimer formellement des demandes de formation est donc considéré comme positif.

Le bilan quantitatif et qualitatif en matière de formation est parfois l'occasion pour les représentants du personnel de demander des explications, mais surtout de comparer ce qui a été prévu à ce qui est réalisé. Les représentants du personnel restent fortement demandeurs d'information.

Les représentants du personnel sont enfin souvent attentifs à la formation des agents lorsqu'ils n'ont pas eu de points de compétence plusieurs années de suite : *« vous n'avez rien pendant plusieurs années car on considère que vous n'êtes pas bon et si on constate que rien n'a été fait, ça pose problème »*.

4. Un impact plus limité, plus diffus des EAEA sur les processus d'accompagnement

Nous l'avons vu, le mot accompagnement n'est pas spontanément et fréquemment utilisé. Ceci ne veut évidemment pas dire qu'il n'y ait pas d'accompagnement dans les faits. Simplement, la notion d'accompagnement peut revêtir différents sens et couvrir des actions d'ampleurs différentes.

Si les EAEA ont un impact net sur la formation, leur impact sur l'accompagnement est plus diffus. On reste en matière d'accompagnement au début de l'élaboration de politiques, à un moment où ce qui domine c'est l'exploration, le tâtonnement et l'apprentissage. Cependant, et ce point est important, il semble **que les EAEA commencent à « booster » les mobilités, au moins les envies de mobilité et ce dans des directions très diverses...** et la réponse à ces attentes n'est pas évidente ni pour les managers ni pour les RH.

L'accompagnement est une notion qui a un sens variable selon les différents acteurs

De quoi parle-t-on quand on se réfère au mot accompagnement au-delà de la formation ?

Constatons d'abord que nombreux sont ceux qui ont oublié que le signe EAEA incluait le mot accompagnement.

L'accompagnement dans les supports d'entretien

Il est vrai que, généralement, le mot accompagnement ne figure pas dans les supports d'entretien.

Le besoin d'accompagnement figure comme un item du support de l'entretien en plus des demandes de formation et d'une formulation des aspirations professionnelles. Les managers doivent préciser les modalités concrètes d'accompagnement proposées et les moyens à mettre en œuvre, formuler leur avis, conseiller et orienter autant que possible l'évalué sur ses souhaits de formation et son projet professionnel, définir éventuellement un plan individuel d'accompagnement en fonction des besoins de l'organisme et de ceux du salarié.

Le manager occupe dans cet exemple une place centrale... et dans cet organisme, les entretiens montrent une demande forte de perfectionnement (et non de réponse à une difficulté rencontrée dans le travail) pour près de 30 % des collaborateurs. Les personnes marquent une préférence pour l'accompagnement en situation, par le référent, l'expert, le tuteur, le management, plus qu'une attente de formation. La RH est alors en support et reçoit les agents si nécessaire. Elle estime qu'il y a de plus en plus de demandes et que cela aurait pu être un axe d'évolution des RH que de renforcer les liens directs avec les collaborateurs.

Exemple de partie du support d'EAEA concernant les demandes de formation

Demande au titre du plan de formation

Demande de formation liée à l'emploi ou aux projets de service ou aux objectifs

Autre demande individuelle de formation

Exemple : demande au titre du CIF (Congé Individuel de Formation, du DIF (Droit Individuel à la Formation) VAE, bilan de compétence

RDV avec la responsable des ressources humaines oui / non

Projet professionnel

Exemple projet de réorientation

Projet d'évolution professionnel au sein de l'institution

RDV avec la responsable des ressources humaines oui / non

Autre exemple

Souhaits de formation du collaborateur évalué

Souhaits de formation exprimés par le collaborateur Avis du manager direct
Plan formation / DIF

Propositions par le manager direct d'actions de formation pour le collaborateur

Souhaits d'évolution professionnelle du collaborateur évalué

Souhaits d'évolution professionnelle exprimés par le collaborateur Avis du manager direct

Les différents sens du mot accompagnement

Pour les agents, l'accompagnement est un soutien spécifique aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés dans leur travail.

Pour eux, un accompagnement c'est d'abord **un soutien apporté au salarié qui rencontre des difficultés dans son travail.** « *L'accompagnement, c'est ce qui permet à un agent qui n'a pas les compétences et se voit refuser l'attribution de points de compétences, de progresser pour obtenir quelque chose l'année suivante* » ; « *c'est m'aider à me repositionner car mon emploi va être supprimé* ». Ceci rejoint la question de ceux qui n'ont pas obtenu de points de compétence plusieurs années de suite et l'avis des représentants du personnel. La RH d'un organisme enquêté a ainsi formalisé un processus d'accompagnement spécifique pour les salariés rencontrant des difficultés.

Exemple de dispositif d'accompagnement des salariés en difficulté professionnelle

Un agent en difficulté professionnelle est celui qui n'assure pas les missions essentielles du métier, telles que définies dans le référentiel de l'emploi tenu...

- Identification des difficultés (EAEA et référentiel) par le manager
- Entretien avec le salarié : proposition d'accompagnement formalisé et contrat d'engagement réciproque
- Mise en œuvre et suivi des actions ; formation, tutorat, assistance de proximité, organisation spécifique
- Bilan de l'accompagnement (dans le cadre de l'EAEA)
- Suivi spécifique RH et évaluation

Pour les managers, l'accompagnement c'est d'abord assurer un suivi des entretiens

Pour les managers, l'accompagnement revêt plusieurs dimensions.

En premier lieu, accompagner c'est souvent assurer un certain suivi des entretiens. C'est faire des points d'étape, éventuellement à six mois, pour voir où on en est des objectifs, les amender, les corriger ou apporter une aide pour réussir à les atteindre, au niveau individuel ou collectif : *«L'accompagnement, c'est faire des points d'étape avec évaluation des objectifs intermédiaires collectifs et individuels ; ça comprend aussi la formation et le tutorat. L'enjeu c'est de confier à l'agent un projet de progrès « à la hauteur de ses capacités ». « Ca comprend donc aussi l'assistance à la montée en compétences des agents : la formation au fil de l'eau » ; ou encore : « les EAEA sont l'occasion de faire un point ; le travail d'accompagnement du manager, c'est toute l'année qu'il se fait, même si c'est de façon plus ou moins formalisée » ; « pour accompagner les agents, je fais un point mensuel. Le suivi des résultats sert de support à l'évolution par rapport aux objectifs fixés ; sur cette base, nous identifions des actions de tutorat, de contrôle mutuel... à mettre en œuvre ».* A la limite, l'entretien c'est déjà de l'accompagnement.

L'accompagnement pour les managers, **c'est aussi** vérifier les acquis de la formation, **aider à ce que les connaissances se transforment en compétences** mises effectivement en œuvre dans le travail.

Enfin, l'accompagnement, comme pour les agents, ce peut être **aussi porter attention à ceux qui n'ont pas eu de points de compétences** depuis longtemps.

Il est regretté parfois que l'entretien développe trop l'individuel dans l'activité des managers en accroissant dans l'activité des managers la durée des relations interindividuelles aux dépens des temps collectifs: *« le travail d'équipe est perdu au profit du travail individuel cela prend du temps ».*

Ainsi, l'idée d'accompagnement renvoie aussi aux actions qu'il faut mener en direction d'un agent pour lui permettre d'acquérir des compétences lorsque ces dernières ne peuvent l'être via une formation, mais doivent l'être via l'expérience de terrain. L'accompagnement doit se faire dans le travail normal quotidien. Il se confond alors avec le management « normal ». Autrement dit, il est au cœur du travail des managers. « *L'accompagnement, c'est pour l'atteinte des objectifs et l'aider à atteindre ses cibles en termes de compétences à développer ; ce sont les moyens qu'on va mettre à disposition de l'agent :*

- *la formation externe et interne,*
- *les modes opératoires et procédures et la mise à disposition d'ouvrages (par exemple dans le domaine du contentieux) ; voire tableau de bord*
- *le tutorat »*

Par contre, les managers se sentent souvent peu compétents lorsque l'accompagnement porte plus largement sur l'évolution professionnelle d'un collaborateur, car cet accompagnement présuppose du conseil, de l'orientation sur un projet qui dépasse son service.

Un exemple de formulation du rôle des managers en ce qui concerne la partie de l'entretien consacrée à l'évolution professionnelle

Souhaits de formation et d'évolution professionnelle du collaborateur

L'EAEA doit être l'occasion pour votre collaborateur d'exprimer ses attentes et besoins éventuels dans le domaine professionnel. Il pourra énoncer ses souhaits de formation et son projet professionnel en termes de souhaits de carrière, de changement d'emploi, de mobilité géographique.

Vous devez exprimer votre avis, proposer des actions de formation et conseiller ou orienter votre collaborateur sur ses souhaits de formation et son projet professionnel.

Une distinction est possible entre accompagnement au poste et accompagnement des mobilités

Le plus fréquemment, l'accompagnement concerne d'abord les managers. Mais il peut aller au-delà du management « normal » lorsqu'il faut combler des déficits de compétence importants, ou lorsqu'il s'agit d'accompagner le parcours d'un agent au-delà du travail quotidien lors de changements d'emploi, d'activité, accompagnés ou non de changement de service. Ce peut être le cas des personnes en cours d'intégration dans une équipe, des agents qui vont connaître une évolution importante de leur activité professionnelle éventuellement en raison d'une évolution des activités de leur organisme. Il faut alors un suivi spécifique et rapproché. « *Le métier n'est pas écrit dans les livres / il n'existe pas de formation : il n'y a que le terrain pour accompagner l'entrée dans ce type de métier* ».

Il faut noter une difficulté de vocabulaire : le parcours professionnel, contrairement à sa définition de l'accord de 2004, signifie le plus souvent « accès à un emploi d'un niveau de qualification supérieur (promotion) » ; quant au mot développement professionnel, il fait référence à l'attribution des points de compétence en tant qu'ils reconnaissent l'acquisition de nouvelles compétences à l'intérieur d'un même niveau de qualification.

C'est la raison pour laquelle nous parlerons de **mobilité** pour désigner tous les changements d'emploi et d'activité au sein d'un organisme qu'ils s'accompagnent ou non d'une progression salariale ou statutaire.

La notion d'accompagnement des mobilités excède ici le sens qu'elle a dans le cadre des entretiens d'évaluation, et va au-delà du management quotidien des équipes. Elle est fortement liée aux procédures d'intégration, d'évolution professionnelle interne, de promotion, de création d'activités, de redéfinition de l'organisation. On peut donc alors distinguer l'accompagnement au poste de travail qui relève principalement du management direct, de l'accompagnement d'une mobilité, qu'il s'agisse d'une prise d'activité ou d'une évolution de métier, qui met nécessairement la RH en première ligne.

De ce point de vue, comme l'ont fait remarquer des représentants d'un CE d'un des organismes visités, l'accompagnement ne peut prendre son véritable sens que s'il y a prévision des évolutions professionnelles (par exemple, les effets de la mutualisation), que si l'on dispose d'un peu de temps pour s'y préparer et donc pour accompagner les personnels concernés.

L'accompagnement d'une mobilité implique une intervention de la RH plus importante, notamment en direction des individus concernés pour prendre en compte les demandes de conseil, d'information, d'orientation, de suggestion. L'organisation de rendez-vous avec la RH dans certains organismes cherche à répondre à cette attente. Ces rendez-vous sont acceptés pour faire un accompagnement et non pour résoudre les problèmes de compétence sur le poste de travail occupé qui sont supposés réglés lors des EAEA dans le cadre de la procédure créée par le protocole. Comme le souligne l'organisme où des rendez-vous avec la RH sont proposés aux personnels, ils créent une communication nouvelle. Auparavant, aller à la RH, c'était ne pas respecter la ligne hiérarchique, et on n'osait pas le faire. Pour éviter toute ambiguïté, les rendez-vous donnent lieu à un micro compte rendu donné au management.

Divers dispositifs existent pour formaliser des processus d'intégration ou de mobilité. L'accompagnement qu'ils prévoient excède donc largement la question de l'accompagnement dans les EAEA car il dépasse la question de l'équipe de travail de l'agent concerné et le manager de l'équipe ne peut, seul, assumer un accompagnement qui doit sortir de l'unité.

Ces notions ne peuvent cependant en être complètement séparées : l'entretien est le moment d'une articulation entre un bilan individuel, une relation manager / agent et des dispositifs collectifs d'accompagnement.

Un exemple d'accompagnement en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux embauchés

Phase d'accueil	Accueil par le service gestion du personnel	1er jour
	Accueil par la responsable RH	1er jour
	Accueil par le responsable du service	1er jour
	Accueil par le relais et/ou le tuteur	1er jour
Phase de découverte et intégration	Découverte des services en relation avec l'emploi concerné, selon le planning d'intégration prévue	Entre J et J+30
	Découverte des partenaires, des produits et des services de l'entreprise par le responsable du département relations avec le public et la chargée de formation technique ET Découverte du fonctionnement de l'entreprise par le responsable RH et le responsable qualité	Entre J et J+3mois
	Découverte de l'institution par le CRF : déroulement de la formation PASS	Entre J+30 et J+6Mois
Phase de suivi	Appropriation de l'emploi dans sa globalité par le manager et le relais	Entre J et J+ 5 Mois et 20 jours
	Suivi de la période d'essai et d'intégration par le manager	Entre J et J+ 5 Mois et 20 jours
	Titularisation ou validation de la période probatoire par le manager Fixation d'objectifs pour l'EAEA	A J + 3 mois ou J + 6 mois selon emploi
	Bilan global du processus d'intégration avec la responsable RH	A J + 3 mois ou J + 6 mois selon emploi

Les organismes qui sont en transformation et subissent de multiples changements tendent donc à mettre en avant une vision de l'accompagnement plus large, et centrée d'abord sur l'organisation de mobilité ; alors que dans les organismes dont la situation est plus stable, l'accompagnement a une signification plus limitée. Dans ce dernier cas, ce sont les agents les plus jeunes qui poussent à un accompagnement car ils sont en attente d'évolution.

**Exemple d'un dispositif de repérage et d'accompagnement des potentiels
(à l'accès à la promotion interne) DRAPO**

I. Lancement de la procédure

- expression du projet professionnel du collaborateur
- repérage des candidats potentiels
- communication sur le dispositif

II. Diagnostic de carrières

III. Evaluation du candidat

- appréciation ligne hiérarchique
- autres sources (formation, bilan de compétences, avis cabinet)

IV. L'entretien de bilan

- parcours d'accompagnement
- engagement de candidature

V. Entretien de fin de parcours

Enfin, l'accompagnement de mobilités internes n'est pas réductible à l'accompagnement des agents pour assurer l'atteinte des grands objectifs des organismes, notamment les adaptations nécessaires aux évolutions de la structure des emplois.

Il existe aussi un besoin réel d'accompagnement **de parcours de mobilité qui sont plus strictement individuels et personnels** et pas forcément susceptibles d'être articulés aux priorités de l'organisme. La présence, dans beaucoup de supports d'entretien, d'une rubrique sur les souhaits d'évolution professionnelle crée une attente pour mieux définir ce que pourrait être un projet d'évolution professionnelle et pour bénéficier d'un accompagnement aidant à un parcours. Ces parcours de mobilité peuvent être divers : internes ou dans certains cas externes, pouvant déboucher parfois sur des reconversions, parfois sur des évolutions lourdes de métier, parfois sur les projets de mobilités externes.

Un exemple : les EAEA comme multiplicateur des demandes individuelles

Taille de l'organisme : 640 agents

Nombre de demandes de formation : 399

Souhaits d'évolution professionnelle : 345 agents, dont 154 dans l'emploi actuel, 83 dans un autre emploi, 8 de mobilité géographique

Le DIF, qui peut en être un instrument facilitateur, renforce déjà, et risque de le faire encore plus à l'avenir, ces demandes d'évolution professionnelle. Selon plusieurs de nos interlocuteurs, ces demandes semblent devenir plus fréquentes. Les agents et l'encadrement ont souvent souligné des projets d'évolution professionnelle, une volonté de « bouger », pour une part insatisfaite. Ces projets doivent cependant être précisés, leur faisabilité doit être vérifiée, et ils exigent une réflexion approfondie et des actions que l'on peut justement qualifier d'accompagnement pour éviter de se trouver dans la situation où « *l'on a créé toutes les conditions d'une forte attente... avec des possibilités de satisfaction qui sont maintenant limitées* ».

Des exemples de souhait d'évolution professionnelle

...

Rejoindre le service prévention
Etre formateur occasionnel
Participer à des groupes de travail
Traiter le processus gestion des biens
Etre muté à la CPAM de XXX
Participer à des réunions avec des partenaires
Manager une équipe
Etre référent législation
Faire de l'accueil physique
Avoir la responsabilité de la cellule fraude
Travailler en partenariat avec des structures sociales
Quitter l'organisme
Changer de région

....

....

L'encadrement pense qu'il ne sait pas, et ne peut pas faire, dans la mesure où il s'agit d'évolutions professionnelles au-delà de son service. L'intervention de la RH est alors inévitable. Un organisme a entériné cela en laissant la possibilité aux agents de demander un rendez-vous avec la RH. Cette demande peut être écrite dans le support de l'entretien d'évaluation. Le fait de recevoir les agents fait alors émerger des demandes de DIF, de bilan de compétence, de VAE.

L'accompagnement des aspirations des agents constitue un exercice difficile

L'accompagnement de parcours peut donc répondre aux besoins d'adaptation des agents et des managers, aux évolutions globales des organismes ou aux besoins d'évolution professionnelle individuelle souhaités par les agents, au-delà de l'amélioration de leurs compétences au sein des équipes de travail.

L'articulation de ces deux aspects est difficile, et d'ailleurs elle ne peut pas toujours aboutir à les rendre complémentaires. Rien n'assure que les dispositifs mis en place permettent de répondre à la variété des attentes et des parcours souhaités. Pour une part, répondre aux

attentes suppose d'accompagner individuellement, de faire de l'orientation professionnelle, de développer les bilans, à l'extrême de « coacher » certains agents.

Cette difficulté, si elle n'est pas affrontée, se traduit parfois par l'existence d'un no man's land où les agents sont livrés un peu à eux-mêmes : *« les RH ? il n'y a personne » ; « je m'interroge sur ce que je pourrais faire si mon emploi est supprimé ; j'ai été voir mon n+1 qui m'a dit : ne va pas voir le n+2 il n'en sait rien, va voir les RH. Là-bas, j'ai rencontré la responsable formation qui m'a répondu qu'elle ne pouvait rien pour moi sauf si j'avais une idée de stage : du coup, je me suis inscrite aux cours du soir au CNAM pour essayer de préparer autre chose » ; « avant, mon responsable ne remontait rien de mes attentes car on était en conflit. Avec l'EAEA et l'exploitation qui en est faite désormais par la cellule RH ce n'est plus possible » ; « je me pose des questions maintenant sur mon évolution ; si mon emploi disparaît dans les prochains mois, je ne vais quand même pas attendre le prochain EAEA pour en parler ! ».*

Ces éléments posent directement la **question des acteurs susceptibles de participer à cet accompagnement des mobilités** :

- le manager peut remonter des choses mais *« ce n'est pas facile car un manager n'a pas envie de voir ses bons éléments partir » ; « mes collègues me disent : attention ton unité elle ne tournera plus si tu continues à aider les gens à en sortir » ; « on a une vision limitée ; on ne sait pas quoi dire aux agents »,*
- la RH n'est aujourd'hui pas toujours positionnée sur ces questions, *« la RH c'est du collectif et de l'administratif ; sur la porte il y avait un panneau : l'après-midi pas de réception » ; « les RH, ils n'en savent rien et n'ont pas le temps » ; « on sollicite plutôt le directeur de branche. La RH c'est plutôt la formation et les questions administratives ».*

5. Quelques apports d'un éclairage externe

Dans le cadre de l'étude, CM International a organisé une demi-journée de réflexion et de discussion entre la RH de l'UCANSS et deux invités ayant une expérience dans le domaine de la RH, de la formation et de l'accompagnement.

Les deux personnes invitées étaient :

- Madame Marie-Pierre Brandely, membre de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, qui a présenté l'observatoire et les dispositifs et des pratiques de formation et d'accompagnement dans les assurances,
- Monsieur Vincent Merle, Professeur titulaire de la chaire « Travail, emploi et acquisitions professionnelles » qui a réagi aux résultats présentés.

L'observatoire des métiers de l'assurance

L'Observatoire est une association qui a pour objet l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et l'analyse des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire réalise des enquêtes sur l'évolution de la formation et sur l'évolution des emplois et des métiers. Il est un outil pour le dialogue social et il entretient des liens étroits avec les structures de formation du secteur : l'Ecole nationale des assurances (ENAS), l'OPCA, et une structure d'offre d'emploi dans l'assurance (APESA).

L'Observatoire des métiers de l'assurance a un conseil d'administration qui décide des objectifs, des questionnements et des travaux que doit mener l'Observatoire, mais qui n'intervient pas sur le plan technique : les questionnaires, leur exploitation, restent de la seule compétence technique des personnels de l'Observatoire. L'Assurance se distingue en cela de la situation de l'UCANSS où la finalisation des questionnaires, par exemple, semble discutés par de nombreux intervenants.

Comme l'Institution Sécurité Sociale, les Assurances se préoccupent de façon croissante, pas simplement du lien emploi/formation mais aussi du lien emploi/formation/mobilité. L'accompagnement de ces mobilités, et ses outils, ne sont pas stabilisés quant à leur usage et leurs modalités de mise en œuvre.

Les dispositifs « à côté du plan de formation »

Le DIF

L'enjeu principal avec le DIF est de la mailler avec les autres dispositifs de formation.

Dans cette optique, le tâtonnement observé dans les organismes de Sécurité Sociale est une bonne chose ; la pire des choses serait de fléchir telle ou telle formation dans un catalogue en disant qu'elle ressort du DIF, ou pas du DIF.

La VAE

Elle peine à se développer au sein de l'Assurance puisque sur 125 000 salariés, il y a moins d'une centaine de VAE. Nous sommes donc dans une situation analogue à celle de l'Institution et évidemment loin des métiers réglementés, où le salarié a besoin du diplôme pour évoluer : c'est dans ce type d'univers que la VAE se développe partout le plus.

L'accompagnement peut aussi avoir sa place dans la logique VAE ; la bonne question à se poser pour un manager est la suivante : comment faciliter pour l'agent une distance réflexive par rapport à sa propre activité pour qu'il prenne conscience de ce qu'il sait et de ce qu'il ne sait pas ?

Le point de départ peut être les situations complexes qui ont été l'occasion d'apprendre et ce que l'agent a vécu : comment l'agent s'en est-il sorti et comment cette situation a-t-elle été source d'apprentissage ?

Le mouvement d'individualisation des parcours

Une large part de la discussion a porté sur les conséquences d'une individualisation des mobilités. L'EAEA pousse à l'expression d'attentes, de projets professionnels, internes ou externes. Ce mouvement vers plus d'individualisation des parcours ne peut probablement être freiné mais il pose un problème réel et difficile de gestion. Le risque est réel de susciter de fortes attentes mais aussi de décevoir les agents.

L'accompagnement de ces parcours individualisés ne peut reposer que sur les trois membres d'un triangle qui sont les agents eux-mêmes, les RH et le Management, et parfois, dans les petits organismes un tiers extérieur, comme un centre de formation ou des experts.

L'exemple de Véolia a été discuté : un guide a été réalisé en partant des questions que se posent les agents ou le management et détaillant les solutions associées ; ce guide permet aux agents de mieux maîtriser le sens, les moyens et les ressources (internes à l'entreprise, mais aussi externes) de parcours différents répondant à des aspirations différentes.

Partout, ...

... les managers restent les acteurs privilégiés pour inciter et mettre en œuvre une véritable réflexion sur les activités de travail et les compétences nécessaires et tout parcours suppose une réflexion a minima distanciée sur ce que l'on fait et sur ce que l'on pourrait faire,

... les RH peuvent être un support mais aussi, dans certains cas, fournir divers services aux managers et même aux agents.

Quoi qu'il en soit, il n'y a pas de solution simple en matière de répartition des rôles de chacun ; ce qui explique que nous observions souvent des mouvements de balancier entre manager et RH en ce qui concerne le rôle qui est dévolu à chacun.

L'entretien a le mérite d'obliger à réfléchir sur les compétences mises en œuvre et pas simplement sur les résultats. Il est donc nécessairement au cœur des évolutions de compétences mais aussi des parcours des agents.

6. Conclusion

Le travail mené au cours du premier trimestre 2008 a permis de confirmer la place que tient désormais l'EAEA dans la vie des organismes. Ce dispositif est désormais considéré par tous comme la pierre angulaire de toutes les pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Il a, par ailleurs, été l'occasion de constater l'impact réel de l'entretien tant sur le contenu des plans de formation, que sur leur réalisation concrète.

Il a, enfin, été l'occasion de constater,...

- ... d'une part que l'accompagnement recouvre divers sujets qui peuvent être classés dans deux grandes familles, l'accompagnement au poste et l'accompagnement des parcours,
- ... d'autre part que cette dimension accompagnement est encore largement à développer, mais que les conditions semblent réunies pour que ce soit effectivement le cas dans les années à venir.

De nombreux organismes perçoivent aujourd'hui clairement que, sur le champ du développement des compétences, comme sur les autres champs de la gestion des ressources humaines, la mise en œuvre du protocole de novembre 2004 est en train de faire évoluer l'équilibre entre gestion individuelle et gestion collective, au profit de cette première.

Ceci a deux grandes conséquences pour les acteurs en responsabilité de cette gestion, le service RH et les managers.

La première, c'est une charge de travail supplémentaire réelle, parce qu'il faut apporter des réponses à chacune des questions soulevées ou parce qu'il faut suivre la mise en œuvre et l'impact des orientations formalisées : c'est ainsi, par exemple, que de plus en plus de managers font des entretiens formalisés intermédiaires, en milieu d'année, pour voir où leurs agents en sont par rapport à l'atteinte des objectifs qui leur ont été fixés.

La seconde conséquence, c'est la nécessité d'une clarification des rôles respectifs du service RH et des managers sur divers processus. Ni l'un ni l'autre de ces deux acteurs ne peut en effet tout prendre en charge. La coopération est indispensable. Restent à définir précisément les périmètres respectifs des uns et des autres, sachant que la « bonne » réponse est probablement variable d'un organisme à l'autre en fonction de son histoire.

Mais, dans tous les cas, le service RH est devant un challenge important : aller au-delà de la construction de règles et de normes et du suivi de leur application pour devenir un véritable prestataire de services pour des clients « managers », voire « agents ».

L'idée est dans l'air du temps depuis longtemps. Mais désormais, les équipes RH sont au pied du mur. Si aujourd'hui certaines sont effectivement dans cette réalité, d'autres, probablement la majorité, ont encore beaucoup de chemin à parcourir... et apportent encore trop peu de valeur ajoutée dans le difficile passage diagnostic compétence / besoin de formation / offre pertinente ou encore pour identifier, préparer et accompagner les mobilités.

Et même, pour les meilleures de ces équipes RH, il reste encore des progrès à accomplir pour être plus audacieuses, encore plus innovantes sur les nouveaux dispositifs comme la VAE, en imaginant, par exemple, des formes de certification interne pour reconnaître les compétences expertes dont les organismes ont de plus en plus besoin, notamment dans le domaine clé de la relation de service.