



HAL
open science

Dans quelle mesure la politique de formation d'Ecolab répond aux enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines et du développement des compétences? Quels leviers peut trouver l'entreprise dans la mise en place de la réforme de la formation professionnelle continue votée en 2014?

Séverine Bachelet

► **To cite this version:**

Séverine Bachelet. Dans quelle mesure la politique de formation d'Ecolab répond aux enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines et du développement des compétences? Quels leviers peut trouver l'entreprise dans la mise en place de la réforme de la formation professionnelle continue votée en 2014?. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-04406404

HAL Id: dumas-04406404

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04406404>

Submitted on 19 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Ressources humaines et communication

Dans quelle mesure la politique de formation d'Ecolab répond aux enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines et du développement des compétences ?

Quels leviers peut trouver l'entreprise dans la mise en place de la réforme de la formation professionnelle continue votée en 2014 ?

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : BACHELET Séverine

Promotion : 2013-2014

Soutenu le : 26/06/2015

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Pascal Thobois et Jean-Michel Chamard pour m'avoir accompagnée et guidée dans l'élaboration de ce mémoire, Isabelle Legrand Directrice des Ressources Humaines d'Ecolab France pour m'avoir ouvert la voie au sein de l'entreprise, faciliter l'organisation des entretiens et encouragée à réaliser ce mémoire , tous les salariés d'Ecolab qui ont acceptés de répondre à mes questions au cours des entretiens et particulièrement ceux qui ont pris des nouvelles au fur et à mesure que ce mémoire avançait, ma famille et mes amis qui m'ont soutenue et aidée de près ou de loin à concilier vie familiale, professionnelle et universitaire.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	6
1 PREMIERE PARTIE : Les enjeux contemporains de la formation : faire de la formation un levier de compétitivité et de développement des compétences.....	12
1.1 Perspective de la fonction formation au sein des Ressources humaines.....	12
1.2 Les Enjeux pour l'entreprise et pour le salarié	14
1.2.1 Pour l'entreprise : intégrer la double contrainte du développement des compétences et de l'employabilité	15
1.2.2 Pour le salarié : assurer avec aisance ses missions et son employabilité pour faire face à des parcours de moins en moins linéaire.....	16
1.3 Un nouvel enjeu dès 2015 : Intégrer les nouveaux outils mis en place suite à la réforme de la formation	19
1.3.1 Mise en place de l'entretien professionnel	20
1.3.2 La création d'un nouveau dispositif attaché à la personne: le compte personnel de formation (cpf)	21
1.3.3 Risques et opportunités des nouveaux dispositifs	22
1.4 Evolution du rôle du responsable Formation	23
1.4.1 Elargissement de la fonction formation : de la gestion au pilotage.....	23
1.4.2 Communiquer sur les choix en matière de politique de formation	24
1.4.3 Repenser les modes d'apprentissage	24
2 DEUXIEME PARTIE : Positionnement et pratiques de formation chez Ecolab : un système à deux vitesses.....	25
2.1 Une politique de formation à deux vitesses impactant directement la cohérence du plan de formation	25
2.1.1 Une gestion administrative de la fonction formation au niveau local contrebalancée par une vision stratégique au niveau européen.....	25
2.1.2 ... se traduisant par des pratiques administratives.....	27
2.1.3 ... Et par des résultats inégaux qui répondent difficilement aux enjeux de l'entreprise	29
2.1.4 ... Et par des salariés peu conquis par leur expérience de la formation	33
2.2 des attentes non reconnues dans l'accompagnement de carrière.....	35
2.3 Les managers manquent de sensibilisation sur le développement des compétences et l'employabilité	36
2.3.1 Le manager : un acteur clé dont la vision de la formation détermine son implication dans développement des compétences	36
2.3.2 La communication mise en place pour lancer l'entretien professionnel a provoqué une faible compréhension de l'objectif en matière d'employabilité.....	39

2.4	Les salariés montrent une faible connaissance et un intérêt limité des outils mis à leur disposition suite à la réforme.....	40
3	TROISIEME PARTIE : Mise en perspective des enjeux d'employabilité à travers l'analyse des jeux d'acteurs de la formation	45
3.1	Chez ecolab, la stratégie individuelle prévaut pour chacun des acteurs.....	46
3.1.1	Le champ d'action du responsable formation est limité par des oppositions entre fonction rh locale et fonction rh siège.....	46
3.1.2	Les décisions de formations reposent principalement sur les besoins identifiés par les managers.....	48
3.2	Rendre le salarié acteur de son parcours professionnel suppose de créer une dynamique collective des acteurs dans l'entreprise.....	51
3.2.1	La stratégie des salariés est conditionnée par la stratégie des autres acteurs dans l'entreprise	51
3.2.2	Etre acteur de son parcours professionnel suppose des conditions qui dépendent à la fois des individus et du cadre professionnel qui les entoure	54
4	QUATRIEME PARTIE : PRECONISATIONS.....	61
4.1	Elaborer une politique locale en définissant des priorités et des objectifs complémentaires de la politique menée au niveau européen	61
4.2	Consolider le déploiement des outils mis en place par la réforme pour impliquer les managers et les salariés dans leur utilisation.....	65
4.2.1	consolider le déploiement des entretiens professionnels auprès de tous les acteurs impliqués : salarié, manager, rh.....	66
4.2.2	Communiquer sur le compte personnel de formation.....	67
	CONCLUSION.....	70
	BIBLIOGRAPHIE.....	75
	ANNEXES	76
	ANNEXE 1 – Taux de participation financière des entreprises françaises à la formation continue selon leur taille	77
	ANNEXE 2 – Répartition du nombre de salariés ayant reçu au moins 1 formation selon la catégorie socio-professionnelle	78
	ANNEXE 3 - Répartition des coûts et d'heures de formation sur une année	79
	ANNEXE 4 – Répartition des types de formations réalisées par catégorie socio-professionnelle pour l'année 2013.....	80
	ANNEXE 5 – Répartition des types de formations réalisées par catégorie socio-professionnelle pour l'année 2014.....	81
	ANNEXE 6 – Retranscription entretien salarié agent de maîtrise.....	82
	ANNEXE 7 – Retranscription entretien salarié employé	86
	ANNEXE 8 – Retranscription entretien salarié cadre.....	92

ANNEXE 9 – Retranscription entretien directeur de division.....	98
ANNEXE 10 – Retranscription entretien manager.....	101
ANNEXE 11 – Retranscription entretien cadre	104
ANNEXE 12 – Retranscription entretien manager.....	110
ANNEXE 13 – Retranscription entretien agent de maitrise.....	114
ANNEXE 14 – Retranscription entretien responsable ressources humaines.....	118
ANNEXE 15 – Retranscription entretien salarie parti dans le cadre du plan social.....	123
RESUME.....	125
MOTS CLES	126

INTRODUCTION

ECOLAB est une entreprise dont l'activité est dédiée à l'hygiène hors foyer. Il s'agit d'une entreprise américaine de 8300 salariés implantée dans 35 pays. Le stage est réalisé au sein de l'entité française Ecolab SNC. L'entreprise comporte 400 salariés dont une partie est regroupée au siège à Arcueil (majoritairement les fonctions supports) et l'autre partie constituée par les équipes commerciales dispersée dans toute la France. Les trois divisions les plus importantes en terme d'effectif sont les suivantes : la division « Institutionnel » qui regroupe les clients de l'hôtellerie et de la restauration, la grande distribution, la division « Food & Beverage » qui regroupe les clients de l'industrie alimentaire et la division « Textiles » qui regroupe les blanchisseries industrielles. Les équipes commerciales sont organisées pour chaque division sur le même modèle : des responsables de secteurs ou technico-commerciaux, en charge de la vente de produits de nettoyage et de l'entretien des machines mais aussi du développement des ventes sur le marché local, les chefs de ventes qui agissent en tant que manager de proximité et un Directeur de Division.

L'entreprise vit une période difficile depuis quatre ans. Les objectifs commerciaux en termes de chiffres d'affaires ne sont pas atteints et ont même montré des signes de décroissance. Pour 2014, l'objectif est de réaliser le même chiffre d'affaires qu'en 2013. Les prévisions annoncent un chiffre d'affaires au mieux équivalent à celui de l'année dernière, sinon légèrement inférieur. Ecolab SNC a mené 3 plans sociaux, dont le dernier en 2013. Cependant, cette action sur les charges de personnel trouve aujourd'hui ses limites. Les deux premiers plans sociaux ont touché des effectifs structurels comme la comptabilité. Le dernier a touché plus directement les équipes de ventes : alors même que ce sont les ventes qui manquent, ce sont les forces commerciales qui ont vu leur effectif se réduire. Les différentes divisions ont dû se réorganiser au niveau de la définition des postes de travail. Le personnel commercial est beaucoup plus amené à effectuer du suivi technique sur le terrain. Le climat social ne se révèle pas tendu cependant les répercussions des réductions d'effectif se ressentent au travers des discours au sein des équipes commerciales. Les équipes sont tendues car extrêmement sollicitées en termes d'objectifs commerciaux et de qualité de suivi de service. Les résultats financiers sont corrects car l'entreprise a fortement baissé ses charges de personnel. Cependant, si les ventes ne repartent pas c'est la survie de

l'entreprise qui est en jeu. La succession des plans sociaux n'est pas une finalité en soi car elle a uniquement une action mécanique sur les frais de personnel. Si l'entreprise ne remet pas en cause ses modes de fonctionnement, son organisation, sa stratégie, elle se retrouvera dans la spirale du plan social. Lors de la dernière réunion avec le Président Europe, la question a été clairement posée en ce sens : Devons-nous investir pour créer de la croissance ou devons-nous attendre des signes positifs de reprise pour investir ? La position de l'entreprise penche à l'heure actuelle plutôt vers la deuxième solution. Cependant, les objectifs ont été explicitement énoncés pour l'année 2015 : accélération de la croissance, forte performance opérationnelle, service exceptionnel et construction d'équipes fortes.

Dans ce contexte, le département des Ressources Humaines est pour sa part également touché par une réorganisation. Le service paye va être externalisé et géré par un prestataire extérieur basé en Espagne. Le projet d'externalisation de la paye entraîne avec lui des changements importants sur les relations avec les employés et leur mode de fonctionnement avec le département RH :

- Sur le plan relationnel : les personnes en charge de la paye vont quitter l'entreprise. Il n'y aura plus de département Paye. Les salariés qui avaient l'habitude de contacter ce service pour poser des questions devront maintenant contacter un « centre de service ». Il s'agit ici d'un service totalement dépersonnalisé.
- Sur le plan du fonctionnement : les processus de travail mis en place actuellement vont être amenés à évoluer pour rendre salariés et managers beaucoup plus autonomes dans la gestion de leur temps de travail. Un portail RH va être créé pour les salariés leur permettant par exemple de déclarer eux-mêmes leur absence et de suivre leur compteur. Le rôle de l'équipe RH en place et présente physiquement au siège va évoluer.

Plusieurs problématiques liées aux ressources humaines ont pu être observées dans l'entreprise :

- Un faible engagement des collaborateurs

Depuis la succession des plans sociaux, l'entreprise s'interroge sur l'engagement de ses collaborateurs. Une enquête nommée « *Your Voice matters* » qui pourrait être traduite par « *Votre voix compte, votre avis compte pour nous* » a été menée en 2014 au niveau mondial.

L'objectif est de transformer la perception de l'engagement envers ECOLAB et ses managers en résultats concrets pour travailler sur des axes d'amélioration. Les résultats menés auprès des équipes France sont assez mauvais et montrent un taux d'engagement assez faible. L'analyse des résultats a donné lieu à un plan d'action visant à améliorer les quatre points suivants : l'attention portée aux collaborateurs, le développement des carrières, les ressources et les procédures, l'alignement de la marque. La société veut créer une culture de l'engagement « *Avancer ensemble pour gagner* ».

- Des outils de communication interne peu développés

De manière générale, les moyens consacrés à la communication interne sont limités. Deux types de communication sont utilisés. Des réunions biannuelles organisées par le Vice Président France et d'autres Vice Présidents Europe réunissant les salariés français afin de faire le point sur les résultats de l'entreprise et les différents projets. A noter que la réunion ayant lieu au siège en Ile de France, les salariés non sédentaires qui résident en dehors de cette zone (ce qui représente 40 % de l'effectif) sont de fait exclus de ces rendez-vous. Par ailleurs, certaines de ces réunions sont tenues en anglais, alors qu'une partie importante de l'auditoire ne dispose pas d'un niveau de compréhension suffisant en langue anglaise pour bien comprendre les messages qui sont passés. Les présentations ne sont pas disponibles sur un support de type intranet pour ceux qui n'auraient pas pu y assister. Aux réunions s'ajoutent des communications reçues par mail. Majoritairement en provenance du siège, elles sont écrites en anglais et traduites en 6 langues européennes dont le Français. Il existe un intranet RH mais qui est très peu utilisé : une minorité de salariés est informée de l'existence de cet intranet et des informations qu'ils peuvent y trouver. Son fonctionnement est ancien et il comporte des informations à la fois à jour et obsolètes. A ce jour aucun projet de déploiement ou de renouvellement de l'intranet n'est en cours.

- Une difficulté à positionner la formation comme un levier de développement RH

Actuellement, l'entreprise répond à ses obligations légales mais n'inscrit pas la formation comme un axe stratégique de développement. La formation est plutôt gérée de manière administrative. Les différentes divisions sont assez libres dans la décision concernant le budget alloué à la formation. L'axe stratégique défini avec les IRP pour 2015 est la sécurité : des formations obligatoires sont donc organisées pour assurer la sécurité des collaborateurs.

Cependant, les différents plans sociaux ont profondément changé l'organisation de l'entreprise, tant au niveau des fonctions support dont une partie a été externalisée que sur les fonctions commerciales, qui ont vu leur effectif décroître et doivent s'adapter à une nouvelle structure commerciale à dimension européenne et non plus uniquement française. L'importance des compétences commerciales et de service client devient cruciale pour pouvoir répondre aux défis de la société et retrouver la croissance, au même niveau que l'accompagnement au changement et les compétences managériales. De plus, l'externalisation de certains services et la plus grande collaboration avec les entités européennes ont mis à jour des besoins importants de mise à niveau des salariés en anglais. Les centres de décisions se déplacent, notamment au travers de la gestion des grands comptes au niveau européen plutôt qu'au niveau local (France). Cette nouvelle donne redistribue les rôles de chacun et fait parfois évoluer les missions en faisant appel à des compétences nouvelles. La cohabitation de plusieurs centres de décisions est visible également au niveau RH. On observe une gestion des RH France et une gestion des RH Europe. L'impulsion donnée au niveau européen concerne des projets globaux sur lesquels toutes les entités locales doivent se caler : modèle d'entretien annuel, code de conduite, projets RH. Du point de vue de la formation, les liens entre entité française et européenne sont quasiment inexistantes. Le Responsable formation France ne connaît pas le Responsable Formation Europe et inversement. L'impression que les informations ne sont pas bien communiquées et que le responsable formation n'a de fait pas toutes les cartes en main pour proposer des solutions, lorsqu'un besoin se fait sentir, est remontée de la part des salariés. Par ailleurs, la réforme actuelle de la formation professionnelle continue vient bousculer les habitudes de gestion de la formation dans l'entreprise. En effet, en introduisant l'idée que l'entreprise a maintenant une obligation de résultat et non plus de moyens, elle amène l'entreprise à respecter des engagements en termes de progression professionnelle et de formation sur une période donnée. Par ailleurs, elle introduit une certaine liberté dans la gestion du budget formation mais repose également sur la mise en place de nouveaux dispositifs comme le Compte Personnel de formation et l'entretien professionnel qui auront un impact sur les salariés, les managers et le département des Ressources Humaines. Tous les acteurs de l'entreprise seront impactés par l'arrivée de ces dispositifs. La disparition du DIF supprime une source de financement non négligeable dans l'entreprise puisqu'il permettait de financer une partie du budget alloué aux formations à

l'anglais. Enfin, le suivi des salariés ayant été touchés par un des trois plans sociaux opérés par l'entreprise au cours de ces dernières années montre que les parcours sont bien évidemment très différents selon chacun mais que beaucoup d'entre eux choisissent de se former et même de se réorienter. Certains ont accepté la proposition d'être accompagnés par un cabinet de reclassement d'autres ne l'ont pas souhaité. La formation apparaît alors comme un point important de cette étape de transition dans leur parcours professionnel.

Au regard de ces différentes problématiques et en concordance avec les missions confiées pendant le stage, il apparaît intéressant de s'interroger sur la problématique suivante :

Dans quelle mesure la politique de formation d'Ecolab répond aux enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines et du développement des compétences ?

Quels leviers peut trouver l'entreprise dans la mise en place de la réforme de la formation professionnelle continue votée en 2014 ?

Notre réflexion sera donc axée autour de trois hypothèses : la première serait de dire que la réponse aux enjeux dépend du niveau d'implication des RH et de la place donnée à la formation dans l'entreprise. La seconde serait basée sur le fait que les nouveaux outils mis en place par la réforme de la formation permettent de rendre le salarié acteur de son évolution professionnelle. La dernière hypothèse reposerait sur le fait que le rôle du gestionnaire de formation doit évoluer pour mieux répondre aux enjeux opérationnels des divisions.

La démarche méthodologique s'appuie sur une observation in situ des comportements des différents acteurs et sur des entretiens menés auprès de salariés de différentes catégories socio-professionnelles, des managers et des intervenants RH.

Les entretiens auprès des salariés ont pour but de comprendre quelle vision ils ont de la formation, comment ils la vivent dans l'entreprise et comment ils se positionnent en tant qu'acteurs de leurs parcours professionnels.

Pour les managers, l'idée est de comprendre si des enjeux particuliers concernant les compétences sont présents dans l'entreprise après plusieurs plans sociaux, leur vision de la formation en général et dans l'entreprise, comment ils l'utilisent et quelles sont leurs problématiques.

Les entretiens avec les RH ont pour but de mieux comprendre le positionnement de la formation dans l'entreprise, les enjeux actuels, les problématiques liées à la réforme de la formation et quelle posture l'entreprise choisit d'adopter en concordance avec les messages qui sont passés au niveau du siège européen.

Enfin, un entretien formel dans le cadre du mémoire a été réalisé avec un salarié parti dans le cadre du plan social, d'autres plus informels ont été menés par téléphone avec cette population. Tous ont eu pour finalité de mieux comprendre leur choix de partir en formation plutôt que de rechercher du travail. L'idée est également de savoir s'il est possible d'en tirer des enseignements pour les salariés toujours en poste.

1 PREMIERE PARTIE : LES ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA FORMATION : FAIRE DE LA FORMATION UN LEVIER DE COMPETITIVITE ET DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

1.1 PERSPECTIVE DE LA FONCTION FORMATION AU SEIN DES RESSOURCES HUMAINES

Comment se positionne la formation dans la fonction RH aujourd'hui ? Avant d'aborder les enjeux il est utile de s'intéresser aux défis de la fonction Ressources Humaines actuelles. L'enquête de l'ANDRH réalisée en novembre 2014 ainsi que les travaux réalisés par la commission fonction RH et Perspectives sur l'avenir de la fonction RH peut dans ce cadre fournir un point de démarrage.

L'état des lieux de la fonction met en avant l'impact de la crise économique sur l'activité RH, marquée par les réorganisations et les restructurations internes. Cette nouvelle donne tend à modifier le périmètre RH et se caractérise notamment par la consolidation des rôles de développement RH (recrutement, GPEC, formation), qui restent majoritairement dans le périmètre sans être externalisés, l'affirmation du DRH comme acteur stratégique et la priorisation du rôle de soutien aux managers avec un rôle de conseiller plutôt que d'administrateur. La formation reste donc dans le périmètre des RH, même si elle tend parfois pour partie à être externalisée. Sur le plan des priorités à l'horizon 2020, les tendances restent centrées sur la gestion prévisionnelle des compétences, l'engagement des salariés, le changement culturel et l'adaptation de l'organisation, le développement des collaborateurs (employabilité) et enfin la transformation des RH en partenaire stratégique. Si 84% d'entre eux pensent que les RH vont encore gagner en influence dans les prochaines années, ils peinent néanmoins à se projeter dans l'avenir : selon eux, les priorités actuelles seront les mêmes en 2020. Pour la Commission Fonction RH et Prospective, les professionnels de la fonction RH sont dans leur zone de confort sur leurs problématiques traditionnelles : celles qui fondent leur légitimité. Elle juge préoccupante leur capacité à agir sur un monde en transformation.

Le scénario prospectif à 2020 met en évidence de nouveaux champs d'actions sur lesquels la fonction RH sera amenée à se mobiliser, suivant les évolutions du monde du travail

fortement impactées par les facteurs environnementaux de transformation de l'entreprise et de l'emploi. On peut retenir, dans le cadre de l'étude et à titre d'exemple, l'individualisation de la société, la transformation du rapport à l'autorité, la montée en puissance de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, ou encore les nouvelles technologies. Face à cette mutation, l'entreprise est confrontée à plusieurs défis : développer ses capacités prospectives et analytiques, rendre l'entreprise plus lisible et plus simple pour une meilleure cohésion, aller vers un nouveau contrat social, restaurer la confiance pour redynamiser l'engagement, et enfin relancer la fabrique à compétences. Selon les conclusions de l'étude, le développement des compétences serait donc l'un des axes à privilégier pour répondre aux défis de la fonction RH de demain. La formation, dans un contexte de mutation profonde et rapide des métiers, y trouve une place majeure.

Jean-Marc Le Gall dans son ouvrage « L'entreprise Irréprochable » souligne pour sa part, le double basculement économique et social qui caractérise les entreprises aujourd'hui et la nécessité de relever le défi d'une nouvelle gestion des ressources humaines. Il qualifie d'indispensable le basculement vers un nouveau modèle social, dans lequel l'implication des RH exige de fortes évolutions en réinventant le modèle actuel. Le défi aujourd'hui pour les dirigeants est, à rebours de leur credo habituel, de faire émerger un contre-pouvoir coopératif, qui combine la loyauté des salariés, le droit au débat et leur volonté d'agir pour améliorer la performance. Il met en avant les critères indispensables pour que les services RH soit efficaces : le soutien du management et de la direction.

Par ailleurs, la dernière enquête du Bostin Consulting Group met en lumière les trois axes dont la fonction RH peut se saisir pour créer de la valeur en établissant un lien entre performance RH et valeur économique de l'entreprise. Le premier axe est celui de l'ouverture et la connexion avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, interne et externe. Le deuxième axe réside dans les moyens mis à disposition pour piloter la fonction : « plus une fonction RH utilise des indicateurs clés de performance synthétique, plus elle joue un rôle stratégique au sein de son organisation ». Enfin, le dernier axe de performance se situe dans la capacité à développer les talents et une culture d'entreprise forte. Le leadership, la gestion des talents et la culture d'entreprise sont les trois premières priorités des fonctions RH au niveau européen.

On comprend alors le débat sur le sens à donner à la fonction RH à l'heure actuelle dans l'entreprise mais qu'avant tout, son impact sera directement lié à la place qu'elle occupe dans l'organisation. Cette place, ce rôle qui lui est donné, influencera directement la place et l'organisation de la gestion de la formation dans une entreprise. La capacité à évoluer au-delà de ses fonctions d'expertises traditionnelles qui en font le socle, à répondre aux nouvelles attentes des différentes parties prenantes, à montrer qu'elle peut être créatrice de valeur sont des points déterminants pour accompagner les différents changements du monde du travail. Des répercussions sur la fonction formation apparaissent alors inévitables et nécessaires. La taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la nature la présence syndicale et la culture managériale sont d'autres facteurs qui influencent la place occupée par la formation dans les entreprises.¹

1.2 LES ENJEUX POUR L'ENTREPRISE ET POUR LE SALARIE

Aujourd'hui, alors que "les compétences sont devenues la monnaie mondiale du 21ème siècle" (l'expression est de l'OCDE), la formation professionnelle apparaît incontournable - ce qui se vérifie dans la hausse récente des dépenses qui lui sont consacrées. Mais, avec une crise financière qui contraint les budgets, la question de l'efficacité et de l'efficience des dépenses est devenue particulièrement importante. Alain Meignant² qualifie l'enjeu ainsi : « il s'agit pour les ressources humaines (incluant la formation) de piloter en permanence un dispositif lui permettant de rendre à ses clients le meilleur service possible au moindre coût ».

Une politique de formation cherche par ailleurs à concilier 2 logiques : celle de l'employeur et celle des salariés – contraintes par l'environnement (nécessité de s'adapter en permanence) et les partenaires sociaux (négociation collective et consultation) et encadrées par les pouvoirs publics.

¹ Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET. Le grand Livre de la formation. Paris. Dunod. 2012

² Alain MEIGNANT. Manager la formation. Editions Liaisons. 2014

1.2.1 POUR L'ENTREPRISE : INTEGRER LA DOUBLE CONTRAINTE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DE L'EMPLOYABILITE

Du côté de l'entreprise, les enjeux sont multiples. Premièrement, il s'agit de procurer à l'organisation des employés possédant les compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat et assumer leur responsabilité. Il s'agit de permettre aux salariés d'occuper un emploi avec un seuil minimum de compétences. On distinguera les formations d'adaptation au poste de travail, visant à préserver la capacité d'un salarié à réaliser son travail et les formations de développement des compétences visant à améliorer l'efficacité des personnes et indirectement des organisations. On parlera d'investissement humain comme facteur de performance.

Deuxièmement, il s'agit de maintenir et améliorer la flexibilité en limitant les risques d'inertie au changement. L'objectif est de rendre le salarié plus polyvalent par le questionnement de ses pratiques et l'acquisition de nouvelles compétences.

Troisièmement, l'enjeu est de mettre en place une relève de qualité et préparer les collaborateurs à une future prise de fonction en les faisant monter en compétences. Ce point implique que l'entreprise ait au préalable défini les compétences dont elle a besoin et qu'elle soit en mesure d'évaluer les écarts et donc les mesures d'accompagnement qui peuvent être mises en place.

Quatrièmement, il s'agit de renforcer la communication et la culture d'entreprise. La formation est alors un moyen pour l'entreprise de diffuser sa culture en transmettant au plus grand nombre des messages communs et des pratiques organisationnelles. L'objectif est de structurer un langage et des comportements capables de fédérer les acteurs, ce qui fait que la formation doit être pensée en lien avec la communication.

Cinquièmement, il s'agit de mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés avec pour objectif de renouveler l'intérêt du salarié pour son travail et montrer aux collaborateurs que l'on souhaite les fidéliser et renforcer sa marque employeur.

Enfin, il s'agit de permettre l'employabilité des salariés en élargissant leurs compétences, en améliorant leur professionnalisme et en augmentant leur capacité d'adaptation dans le but de maintenir une valeur sur le marché du travail.

A défaut de pouvoir garantir un emploi dans la durée, l'entreprise donne les moyens au travers de la formation de conserver à minima la valeur qu'ils avaient sur le marché au moment de leur recrutement et idéalement d'améliorer cette valeur.

Les observations de Jean Luc Minette, JLM Consulting, à propos de ce dernier point sont particulièrement intéressantes car elles offrent un éclairage sur les tendances des entreprises à s'emparer du sujet de l'employabilité et les impacts que l'attitude volontaire ou non peut avoir en cas de restructurations.³

« Très peu d'entreprises affichent un bilan positif en matière d'anticipation des restructurations. Les constats sont souvent les mêmes : les salariés les moins qualifiés sont aussi ceux qui ont le moins bénéficié de formation tout comme les plus de 50 ans. Ces catégories sont particulièrement exposées en cas de licenciement économique. L'employeur doit intégrer la double contrainte de développement des compétences requises dans l'entreprise mais aussi, veiller à assurer au mieux, l'employabilité des salariés et plus particulièrement celle des plus fragiles. »

Cette approche a pour vertu de questionner les fondements de la relation contractuelle et les droits et les devoirs de chacune des parties. Traiter de l'employabilité c'est aussi évoquer un possible futur professionnel dans une autre situation, voir dans une autre entreprise. La question de l'employabilité soulève la question de la frontière entre intérêt de l'entreprise et celui du salarié. A quel niveau les intérêts de l'entreprise et des salariés se rencontrent, comment peut-on créer des passerelles ?

1.2.2 POUR LE SALARIE : ASSURER AVEC AISANCE SES MISSIONS ET SON EMPLOYABILITE POUR FAIRE FACE A DES PARCOURS DE MOINS EN MOINS LINEAIRE

1.2.2.1 UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ?

Face aux changements de l'entreprise (automatisation, recherche de relais de croissance dans les pays émergents, réorganisations), les salariés ne peuvent plus tout attendre de leur entreprise. Ils doivent se prendre en main en décidant leur évolution de carrière, en choisissant de se former, ou même de se reconverter.

On assiste à une transformation du rapport à l'entreprise. Dans Le Grand Livre de la Formation, les auteurs qualifient cette transformation comme passage d'un modèle linéaire à un modèle circulaire, le second se caractérisant, à la différence du premier, par des cycles de carrières successifs qui peuvent à tout moment être interrompus volontairement ou involontairement avec à mesure du vieillissement du salarié, des risques que le choc de carrière soit de plus en plus subi.

On pourrait donc parler d'une forme de pression sur le salarié à devenir acteur de sa carrière sous peine de subir les choix de l'entreprise. Un nouveau modèle de partenariat

³ Jean-Luc MINETTE , JMM Consulting. Le Grand Livre de la formation. Paris. Dunod. 2012. p. 59

entreprise/salarié émergerait donc impliquant une approche basée sur la responsabilité du salarié, la formation et la carrière vues comme un co-investissement, avec pour conséquence une gestion plus individualisée des collaborateurs avec une forte segmentation des populations de l'entreprise. Le schéma de l'emploi à vie s'effrite et appelle les entreprises à proposer un nouveau contrat social : l'investissement du salarié est demandé en échange d'un maintien de l'employabilité pour sécuriser son parcours professionnel dans la durée.

Par ailleurs, les attentes des salariés concernant la formation ont évolué. L'employabilité est présentée comme l'objectif principal mais la réalité des pratiques des entreprises n'est pas forcément en adéquation avec ces attentes comme le témoigne une enquête récente menée auprès de 1500 salariés d'entreprises de toutes tailles.⁴ Plus d'un tiers des salariés interrogés estiment que la formation professionnelle doit avant tout garantir leur employabilité en priorité sur le marché du travail et dans un deuxième temps seulement à l'intérieur de l'entreprise. La formation professionnelle tout au long de la vie est utilisée avant tout « pour se maintenir à niveau dans son métier ». Parallèlement, la vision qu'ont les salariés pour décrire l'attitude de leur entreprise vis-à-vis de la formation met en avant que le but des actions de formation sont menées à 39 % en moyenne pour répondre à un besoin ponctuel. L'enquête met en avant un autre phénomène : près de la moitié des personnes interrogées ont essuyé un refus de formation, principalement par manque de moyens de la part des entreprises, mais aussi parce la demande de formation est considérée comme sans rapport avec le poste occupé.

Par ailleurs, les attentes déclarées par les salariés⁵ ne sont pas celles perçues par leurs DRH. En effet, alors que les premiers disent rechercher avant tout l'épanouissement professionnel et personnel (65 % des réponses) et la perspective d'une plus grande efficacité au travail (65 %) au travers de la formation, leurs DRH pensent pourtant qu'ils recherchent avant tout à maximiser leurs gains financiers : obtenir une promotion (selon 64 % des DRH) ou augmenter leurs revenus (58 %).

⁴ Les attentes des salariés en termes de formation professionnelle METEOJOB

⁵ La formation professionnelle en Europe Enquête Cegos

Autre point de vigilance, et pas des moindres, les DRH souhaitent focaliser leurs investissements en formation principalement sur les jeunes et les personnes considérées comme des « talents ». Former les personnes dont l'employabilité est menacée n'arrive qu'en dernier rang des actions prioritaires (prioritaire pour seulement 28% des DRH).

L'enquête confirme aussi les inégalités d'accès à la formation. Alors que les budgets sont tendus, les salariés les plus fragiles bénéficient très peu des efforts.

1.2.2.2 LES ATTENTES DES NOUVELLES GENERATIONS DE SALARIES

L'importance accordée à la formation tout au long de la vie est d'autant plus importante pour les nouvelles générations que le phénomène du chômage massif et durable les contraint à se remettre en question de manière récurrente, à avoir une vision plus dynamique de leurs compétences. En cela les jeunes générations rencontrent les attentes des générations plus anciennes en termes d'employabilité. Cependant, les études montrent que les jeunes générations apportent une nouvelle dimension, celle de la connaissance partagée. Monique Dagnaud, sociologue au CNRS décrit cette dimension ainsi : « ils plébiscitent une régulation sociale par la solidarité, le partage. Ce sont les enfants du peer to peer, de la culture de l'échange ». L'engagement des jeunes générations envers leur entreprise dépendrait donc de sa capacité à être tournée vers les autres et à apprendre en permanence. De nombreuses innovations ont marqué l'accès à la connaissance : réseaux sociaux, Massive Open Online Courses (MOOC), cours en ligne des universités répondent en partie à cette demande d'accessibilité de partage et de participation.

Le terme d'entreprise apprenante a fait son apparition et fait l'objet de recherches et de discussions en rapport avec le besoin des nouvelles générations⁶. Selon Matthieu Fouquet, DRH du groupe Onepoint, le partage de la connaissance crée de la valeur. L'entreprise apprenante repose sur l'interaction de différentes communautés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, « l'apprentissage est partout, c'est un nouveau standard. Ce sont les individus qui donnent l'impulsion et qui prennent le contrôle de l'apprentissage ».

⁶ « L'entreprise démunie face à la nouvelle exigence d'apprendre », Le Cercle Les Echos

1.3 UN NOUVEL ENJEU DES 2015 : INTEGRER LES NOUVEAUX OUTILS MIS EN PLACE SUITE A LA REFORME DE LA FORMATION

Plusieurs évolutions majeures viennent marquer le paysage de la formation professionnelle continue en entreprise.

La première est celle du passage d'une obligation légale de dépenser (sous peine de pénalités financières) à une obligation de résultats. Le minimum légal fixé à 1,6 % de la masse salariale est désormais révolu, dans le sens où la partie dédiée au plan de formation disparaît. Les entreprises ne sont donc plus contraintes de dépenser un certain montant de leur masse salariale. Le mode d'évaluation du respect des engagements change pour élargir ces derniers à une dimension beaucoup plus large que la seule dimension budgétaire. Ainsi, les entreprises ne seront plus évaluées par la mesure de l'effort collectif en matière de dépenses de formation mais par l'évaluation individuelle des résultats des actions de formation et de GRH au bénéfice du développement de chacun des salariés. Cette évaluation est basée sur la capacité des entreprises à respecter au minimum deux des trois critères suivants sur une période de 6 ans : le salarié doit avoir bénéficié d'au moins une action formation, avoir acquis une certification par le biais de la formation ou de la Validation des Acquis de l'expérience, avoir bénéficié d'une promotion ou d'une augmentation.

Le législateur fait apparaître clairement sa volonté de renforcer la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des salariés. La loi de mars 2014 amène à considérer le budget formation comme un investissement et plus comme une charge, une dépense obligatoire. La volonté de sécuriser les parcours professionnels est bien présente. On peut tout de même évoquer deux points de vigilance.

Le premier étant le manque de précisions ou plutôt la liberté consentie aux entreprises pour définir les trois critères. Quel type de formations entrera dans les actions de formations sélectionnées dans le parcours à 6 ans ? Lesquelles sont véritablement pertinentes pour pouvoir dire qu'un salarié a bénéficié d'une action de formation ? Par exemple, peut-on raisonnablement dire que l'entreprise respecte le critère n° 1 lorsque le salarié reçoit une formation « gestes et postures » d'une journée en 6 ans ?

De même, il apparaît nécessaire de définir le type de promotion ainsi que le type d'augmentation qui va être retenu. On peut avancer alors que la qualité de la sécurisation des parcours et donc de l'employabilité des salariés sera dépendante de la définition que

l'entreprise se fait elle-même de l'atteinte à ces critères. Sans ambition particulière et sans évaluation des formations suivies notamment celles à distance (taux de suivi, résultats aux tests), l'efficacité du processus peut être remise en cause.

Le deuxième étant la capacité des RH à mener la transition entre l'ancien système de dépenses obligatoires et l'impératif d'investissement humain. L'évaluation de la formation apparaît comme un des éléments qui permet de donner du sens aux actions de formation et de justifier la dépense. Cependant, il est probable que ces points de vigilance ne sont pas valables pour les entreprises qui ont déjà intégré la formation comme un axe stratégique de développement.

1.3.1 MISE EN PLACE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

La loi prévoit la mise en place d'un entretien professionnel obligatoire tous les 2 ans avec un rendez-vous tous les 6 ans. L'entretien professionnel a pour objet d'envisager, avec le salarié, ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment au niveau de la qualification et de l'emploi. Cet entretien doit donc avoir pour but unique de faire le point sur le parcours professionnel du salarié, et d'envisager les évolutions possibles et les moyens de formation associés. Il doit ainsi permettre au salarié de prendre part à son évolution professionnelle et à l'employeur de répondre à son obligation en matière de formation.

Le manquement à la tenue des entretiens professionnels et au non-respect de deux des trois critères définis plus haut engendre une pénalité financière pour l'entreprise.

Par ailleurs, les manquements de l'employeur à son obligation d'adaptation sont très lourds de conséquences, puisqu'ils engagent sa responsabilité, quel qu'ait été le préjudice réellement subi par le salarié. Le respect de cette obligation peut donc engendrer à grandes échelles des enjeux financiers par le paiement de pénalités et des enjeux d'image pour l'entreprise si elle se trouve exposée du fait de son manquement à ses obligations.

Les entreprises aujourd'hui recourent déjà à la pratique de l'entretien annuel ciblé sur les performances, basé sur des objectifs quantifiables. La loi impose par ce biais un autre niveau d'exigence en demandant aux entreprises d'échanger sur des questions qui ne font pas toujours partie des problématiques des entreprises à savoir l'employabilité. La mise en place de cet entretien ainsi que l'évaluation des parcours au bout de 6 ans peut être saluée car il répond véritablement aux enjeux contemporains de la formation. Par contre, il pose de

manière évidente la question de l'appropriation de ces rendez-vous par les managers qui sont souvent ceux qui seront amenés à le réaliser. Les managers sont-ils armés pour parler formation, développement des compétences, employabilité, mobilité interne externe, dans un contexte souvent incertain ? La DRH du groupe Quick⁷ parle d'un défi conséquent : « nous allons devoir développer les compétences RH de nos managers qui devront avoir une capacité à parler carrière, projet professionnel, prospective métier ».

1.3.2 LA CREATION D'UN NOUVEAU DISPOSITIF ATTACHE A LA PERSONNE: LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

Une des clés majeures de la réforme, le CPF offre un droit à la formation au salarié quel que soit son statut. La grande différence avec le DIF (Droit Individuel à la formation) dont l'efficacité s'est montrée très limitée est que le CPF est aux mains du salarié ; lui et lui seul peut prendre la décision d'en disposer. Il s'agit là d'un changement important dans le rôle qui est donné au salarié dans l'implication de son parcours professionnel. Si le dispositif est là, la frontière entre la mise à disposition de l'outil et son appropriation et par extension sa compréhension est grande. La nouveauté du dispositif peut expliquer en partie la difficulté des salariés à en percevoir les bénéfices. Cependant, ce dispositif implique des démarches et un changement d'attitude de la part du salarié auquel il n'est pas encore habitué. Comme le remarque la DRH du groupe Quick, « sur le site officiel, il est mentionné que le CPF est un dispositif simple qui se met en place en trois étapes. La première est une réflexion sur son projet professionnel. La seconde correspond à la recherche d'une formation dans la liste proposée. La troisième étape consiste à monter son dossier de financement. Dans les faits, monter un projet professionnel ne sera pas si aisé ». Pour Stéphane Landry, Secrétaire confédéral chez Force Ouvrière, « le CPF peut être un excellent moyen de redonner de la vigueur au dialogue social ». Le sujet rapproche les partenaires sociaux et les entreprises. Ces propos mériteraient d'être nuancés à savoir que l'entreprise peut se saisir ou pas du sujet : soit elle communique à minima sur le CPF en considérant que c'est au salarié de s'en saisir ; Soit elle inscrit ce dispositif dans sa vision stratégique en estimant qu'il est aussi dans son intérêt d'avoir des salariés actifs dans le développement de leur qualification. Dans le

⁷ Réforme de la formation : ce qu'il faut savoir - Revue Personnel n° 558

deuxième cas, on peut dire en effet que le dialogue social avec les partenaires sociaux s'en trouvera dynamisé.

1.3.3 RISQUES ET OPPORTUNITES DES NOUVEAUX DISPOSITIFS

Malgré la jeunesse de ces nouveaux dispositifs, on peut tout de même esquisser quelques remarques concernant les risques et les opportunités, dans le sens où ils impactent la relation entre la fonction RH, les managers et les salariés, en tenant compte des défis que la fonction RH doit relever et qui ont été abordés précédemment.

Ainsi les risques potentiels concerneraient les points suivants :

- L'efficacité de l'entretien professionnel : souvent confié aux managers déjà saturés, l'entretien professionnel a des risques de perdre en efficacité et se diluer dans l'entretien annuel.
- La disparition de l'obligation de formation peut amener les entreprises à revoir à la baisse leur budget de financement mais également à avoir une pression plus forte sur la maîtrise des coûts liés aux actions de formation.
- L'orientation certifiante et qualifiante du CPF peut décourager les salariés qui espéraient un moyen de financement plus souple pour satisfaire leur besoins personnels de formation. La lenteur du système à se mettre en place peut être décourageante aux yeux des salariés qui peuvent ne pas avoir une réponse immédiate à leurs demandes.
- Une lourdeur administrative supplémentaire pour les entreprises qui ne disposent pas d'outils de suivi SIRH évolués pour suivre les parcours.

D'un autre côté, de nouvelles opportunités émergent :

- Instaurer un nouveau rapport entre les salariés et l'entreprise en accompagnant mieux les parcours professionnels et ainsi répondre aux défis de la fonction RH en qualité de nouveau contrat social.
- Créer ou Accentuer le recours à un système de pilotage des actions de formation notamment par le biais de l'entretien professionnel.
- Mieux qualifier la valeur ajoutée de la fonction formation et ainsi mieux répondre aux justifications de dépenses.

- Mieux prendre en compte les parcours individuels et donc mieux cibler les fragilités et les forces et jouer ainsi un rôle de garant des équilibres au niveau des ressources humaines.

1.4 EVOLUTION DU ROLE DU RESPONSABLE FORMATION

1.4.1 ELARGISSEMENT DE LA FONCTION FORMATION : DE LA GESTION AU PILOTAGE

La responsable formation de BNP Paribas Real Estate décrit l'évolution de ses missions : « Au début, notre métier était plus axé sur la gestion administrative de la formation. Aujourd'hui nous avons réduit de manière draconienne la partie administrative en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Notre rôle est désormais de conseiller les managers et les opérationnels, devancer leur besoins. »

Et le Responsable Développement RH Air Caraïbes de dire « Notre métier est de moins en moins administratif grâce à des outils de gestion performants ».

Ces deux témoignages reflètent l'évolution de la fonction formation au sein des entreprises qui ont souhaité se libérer le plus possible de la partie administrative avec l'objectif de transformer la fonction et lui donner une dimension qualitative au service du développement des compétences.

Le titre du dernier ouvrage d'Alain Meignant « Manager la formation » est significatif et invite à voir le rôle du responsable formation comme un manager, dans le sens où « manager c'est être moins absorbé par la gestion administrative que par l'optimisation du rapport qualité/ coût des ressources qu'il met au service de managers, des équipes et des personnes et par la valeur ajoutée qu'il apporte à l'entreprise. »

La capacité à évaluer les actions et à donner une valeur est une autre tendance qui marque la fonction formation. D'une part pour répondre à la disparition de l'obligation fiscale et d'autre part pour donner plus de crédibilité aux actions de formation menées dans l'entreprise. La nécessité d'évaluer les actions de formation fait d'ailleurs partie des cinq fondamentaux identifiés par Alain Meignant pour faire un système de formation qualitatif.

1.4.2 COMMUNIQUER SUR LES CHOIX EN MATIERE DE POLITIQUE DE FORMATION

« Nous devons aller plus loin en nous concentrant sur le marketing de notre offre et susciter plus d'attentes de la part de nos collaborateurs » dit Christophe Berthieux Vinci Park.

L'APEC, dans son numéro consacré aux « clés d'une mise en œuvre réussie de la formation professionnelle », recommande de communiquer aux différentes parties prenantes pour favoriser leur adhésion aux décisions prises.

Que ce soit en termes de politique de formation, d'outils mis à disposition pour se former, la communication est essentielle pour que les différents acteurs se sentent impliqués dans les changements et puissent avoir les moyens de se les approprier.

Les stratégies de communication, marketing de la fonction RH..., sont des thématiques qui font aujourd'hui partie intégrante des formations (initiales ou continues) des futurs candidats à la fonction RH, preuve de l'importance qui leur est accordé actuellement

1.4.3 REPENSER LES MODES D'APPRENTISSAGE

Selon Alexis Hulzsko, « Le Responsable Formation devient bien un Responsable de la Formation et des Compétences qui intervient de plus en plus au bénéfice des salariés et de l'entreprise pour favoriser le développement d'une organisation apprenante ». « il doit organiser un système multimodal au bénéfice de l'acquisition des savoirs et des compétences de salariés où l'on apprend sans nécessairement être en situation classique de formation. »

La réforme donne une certaine liberté aux responsables formation dans la définition des objectifs de formation et dans le choix des moyens de formation choisis, notamment avec la prise en compte des formations suivies à distance. L'offre de formation actuelle s'étant largement développée au-delà du stage en présentiel, les nouvelles formes d'apprentissage doivent maintenant être explorées pour utiliser les combinaisons les plus efficaces pour développer les compétences en entreprises. Alain Meignant affirme que « La légitimité du responsable formation passe par l'efficacité des solutions qu'il propose ».

2 DEUXIEME PARTIE : POSITIONNEMENT ET PRATIQUES DE FORMATION CHEZ ECOLAB : UN SYSTEME A DEUX VITESSES

2.1 UNE POLITIQUE DE FORMATION A DEUX VITESSES IMPACTANT DIRECTEMENT LA COHERENCE DU PLAN DE FORMATION

2.1.1 UNE GESTION ADMINISTRATIVE DE LA FONCTION FORMATION AU NIVEAU LOCAL CONTREBALANCEE PAR UNE VISION STRATEGIQUE AU NIVEAU EUROPEEN

La politique de formation est définie différemment selon que l'on se place d'un point de vue local français ou d'un point de vue Corporate au niveau européen. Au niveau européen, on peut parler de l'existence d'une politique de formation au sens où elle marque une volonté, exprimée par le Groupe Ecolab, sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et de gestion des compétences. Chaque action de formation répond à des objectifs ou une problématique identifiés desquels découlent une définition des publics cibles, des moyens, et un budget. La fonction formation est clairement intégrée à la stratégie RH d'ensemble et est perçue comme un véritable « *vecteur de croissance* », un Responsable de la formation au niveau européen est présent dans l'organisation. Les objectifs pour l'année 2015 sont clairement énoncés et communiqués aux DRH locaux des différents pays européens. Les objectifs retenus pour l'année 2015 sont, entre autres, le leadership, la gestion des carrières, et l'engagement des salariés ce qui place ainsi Ecolab dans la tendance des priorités RH au niveau européen que nous avons citées dans la première partie.

Au sein de l'entité française, le scénario est un peu différent. Il n'y a pas à proprement parler de politique de formation clairement définie. Selon la RRH, « *le mot politique est un grand mot* » l'effort de formation est qualifié « *d'assez pauvre et sans grande ambition* ».

L'implication stratégique du siège dans les sujets RH et sur le thème de la formation est reconnue : « *Au niveau européen et même mondial, il y a une politique ambitieuse. Le corporate RH au niveau européen se renforce dans son rôle de réflexion d'orientation d'impulsion* », par contre les RH locales ont le sentiment d'avoir une marge de manœuvre de plus en plus réduite « *Notre effort de formation s'est réduit car on fait les choses que l'on*

doit faire mais tout ce qui est un peu plus conceptuel, ce n'est plus ici que ça se décide ». Les RH locales ne se sentent pas suffisamment impliquées dans les décisions qui sont prises ni dans la façon de les mettre en œuvre localement « *dans ce modèle, on est là pour déployer les choses c'est de l'exécution* ». Par ailleurs, les RH locales ne se sentent pas attendues localement sur le sujet de la formation : « *ça n'est pas considérée comme un thème sur lequel il faut se positionner en tant que RH local* ».

Les interactions entre RH locale et RH Europe apparaissent comme limitées : en dehors des interventions assurées par la DRH Europe lors de ses déplacements en France, les sujets traités au niveau européen sont peu relayés au niveau local dans les réunions de service qui ont lieu régulièrement avec l'ensemble de l'équipe RH. Au niveau local, on reste focalisé sur le périmètre traditionnel en suivant les évolutions législatives. Les interactions au niveau formation sont, elles, inexistantes : La Responsable Formation au niveau Europe ne connaît pas la personne en charge de la formation en France et inversement. Le point de contact au niveau local est donc limité à la DRH France. Par ailleurs, un Training manager européen existe pour chaque division dédiée aux formations techniques métiers, spécifique à chaque division. Là encore, aucune interaction n'existe entre le niveau européen et le niveau local. Par contre, à l'intérieur des divisions, les échanges existent. On constate que des formations ont été suivies par des salariés en interne sans que le RF France en ait été informé. Une partie (non quantifiable car non tracée) des formations suivies en interne lui échappent donc totalement. Il arrive même que certains salariés soient au courant d'une formation proposée au niveau du siège et interpellent le RF France à ce sujet sans que celui-ci n'en ait connaissance. D'où la réaction de la RRH France « *Il y a des choses qui nous échappent complètement. ça me désole* ». Le constat est paradoxal : alors que le groupe inclut la formation dans sa vision stratégique, qu'il met en place des outils, des systèmes d'information, cette impulsion n'arrive pas à gagner l'équipe locale. Les deux logiques ne s'opposent pas, mais elles ne se complètent pas non plus. Les équipes locales sont-elles bridées dans leurs initiatives par le siège ? Leur vision du rôle que l'on attend d'elle est-elle réellement un souhait de la part du groupe et la conséquence d'une organisation de type bureaucratique ou le résultat d'un périmètre autolimité des équipes françaises ? On peut se poser la question et se demander si des initiatives ont vu le jour dans d'autres pays européens et de quelle manière celles-ci ont été supportées par le siège européen.

2.1.2 ... SE TRADUISANT PAR DES PRATIQUES ADMINISTRATIVES

Au cours du stage, il a été possible d'observer les pratiques en cours dans l'entreprise concernant la préparation du plan de formation et de son déploiement. La préparation du plan de formation se fait par un échange de mail avec les Directeurs de département. Le RF ne les rencontre plus systématiquement, cela était fait par le passé mais plus maintenant. Ceux-ci ont alors en leur possession trois types d'informations : les actions de formation réalisées sous forme de liste nominatives avec nombre d'heures et coût, les actions prévues mais non réalisées sur l'année, et une liste des demandes de formation issues des entretiens annuels. Le retour attendu est une liste de formations demandées par le département, une estimation du nombre de personnes concernées afin de faire un chiffrage. Le chiffrage réalisé, le plan est présenté au Comité d'entreprise puis déployé. Les départements sont très autonomes dans la gestion de leurs demandes de formation. La DRH ne les conditionne pas par un budget prédéfini, ou un pourcentage à respecter. Ils sont libres et peu questionnés sur leur choix ou le budget qu'ils souhaitent dépenser ou non sur le plan de la formation. Il a été constaté que les managers ne sollicitent pas toujours le RF pour leur demande : celui-ci reçoit alors un mail avec la demande de formation et l'enregistre, il est parfois informé au stade final, le manager ayant déjà « négocié » avec le prestataire. Une précision doit être apportée : la spécificité des métiers implique parfois une connaissance très pointue d'un domaine où les managers souhaitent faire progresser leurs équipes. Il peut être dans ce cas compréhensible que le manager ait la main sur le choix du prestataire. Par contre, pour toutes les autres demandes, on peut se demander s'il est pertinent de laisser autant de liberté sans avoir de contrôle sur le processus exigeant mais nécessaire d'une gestion qualitative d'une demande de formation. Le budget consacré à la formation est directement imputé sur les dépenses du département / de la division.

Le retour sur le plan écoulé ne prévoit aucune explication sur les actions non réalisées, ne permet pas d'échanger sur les résultats. Par ailleurs les formations ne sont pas évaluées, ni en qualité de satisfaction des stagiaires ni en qualité de résultats escomptés. Il semblerait que le processus d'évaluation à chaud des stagiaires ai été abandonné au cours du temps par manque de moyens et d'outils pour compiler les statistiques. Les actions non réalisées prévues au plan sont en partie expliquées par un manque de volonté de la part de la division

de mener l'action à son terme. Plusieurs actions de formation à la vente étaient prévues au plan de formation pour 2014 et n'ont pas été réalisées. La RH locale estime que, selon elle, les deux priorités en matière de formation sont le développement des compétences managériales et des compétences commerciales des équipes de vente : « *tout passera par la croissance des ventes. Nos forces de ventes ont été réduites, on voit que le chiffres d'affaires a du mal à rentrer, nos forces de ventes sont aussi un peu vieillissante dans certaines divisions, il y a peu de renouvellement. La conjoncture est de plus en plus difficile, reformer et remotiver nos forces de ventes me paraît essentiel* ». Deux points apparaissent ici importants à préciser pour bien comprendre le contexte : la filiale française d'Ecolab a vécu trois plans sociaux et peine à retrouver la croissance début 2015. La pression sur le chiffre d'affaires est grande. Dans le même temps, l'organisation des divisions a été modifiée, avec une baisse d'effectif, la création de postes commerciaux au niveau européen, et non plus au niveau local, pour les grands comptes, des managers face à des équipes plus importante. On entend souvent dire au sein des équipes « *qu'on ne peut plus travailler comme avant* ». Pourtant, dans ce contexte, il n'y a pas eu de véritables échanges sur le pourquoi de l'abandon des demandes. Par ailleurs, les deux actions menées, du point de vue du développement des compétences managériales, ont été initiées par les managers directement sans consultation avec le RF.

En terme de modalités d'apprentissage, le stage en présentiel est majoritaire sinon omniprésent. Peu d'autres méthodes sont utilisées pour former les salariés. L'année 2014 a cependant été marquée par l'entrée du e-learning via le lancement d'un accès à une plateforme de formation au pack office 2010 étant donné les demandes récurrentes des collaborateurs à ce sujet. Cette méthode, nouvelle dans l'entreprise, avait pour avantage de limiter les coûts, former un grand nombre de personnes en les laissant autonome pendant la période d'accès. Cependant, sur 80 collaborateurs inscrits, seul 1/3 s'était connecté au moins une fois au bout de 3 mois. Beaucoup de collaborateurs ont indiqué le manque de temps « *Le e-learning sur excel, c'est une bonne initiative mais il faut avoir le temps* » et la difficulté à s'approprier rapidement la méthode et à en comprendre les bénéfices « *pourquoi tu consultes pas les vidéos ? Eh bien ils me disent « je ne sais pas ce que je peux demander à cet outil* » ». On voit ici la nécessité pour le Responsable Formation de « vendre » ses outils, de travailler sa propre communication sur l'activité formation. En effet,

le recours au e-learning apparaissait comme bien choisie et plutôt innovante. Cependant, il semble que la méthode aurait mérité d'être mieux vendue par le biais d'une communication spéciale (par exemple une démonstration) auprès des salariés qui ne sont pas habitués à ce type d'outil pédagogique.

Laisser libre le temps de l'apprentissage (liberté de choisir le moment où l'on se forme) et introduire une nouvelle méthode mérite d'accompagner un peu plus les salariés pour une meilleure adhésion. Il semblerait que la barrière de la nouveauté ait été plus forte que la compréhension du bénéfice qu'ils pouvaient en tirer.

2.1.3 ... ET PAR DES RESULTATS INEGAUX QUI REPONDENT DIFFICILEMENT AUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE

Entre 2011 et 2013, Ecolab a consacré en moyenne 1,2 % de sa masse salariale à la formation hors contributions obligatoires. En incluant ces dernières, la moyenne se porte autour de 2 % de la masse salariale. L'obligation légale de dépenses étant fixée jusqu'en 2014 à 1,6 %, on peut dire que l'entreprise respecte le seuil minimum fixé par la loi et affiche même un excédent. En revanche, si l'on compare ce taux avec les données nationales publiées par la DARES pour les entreprises de taille comparable (effectif entre 250 et 499 salariés)⁸, on constate que la société Ecolab se situe en dessous de la moyenne. Bien que ne donnant pas d'information sur la pertinence des choix de l'entreprise, ni le bien fondé des actions et des résultats obtenus, cette comparaison permet d'avoir un premier regard, en terme financier, de l'effort de formation réalisé par l'entreprise et sa situation par rapport aux autres.

Un deuxième niveau d'analyse des statistiques issues des plans de formations des deux dernières années⁹ ainsi que du bilan social de l'année 2013 permet de constater les points suivants. Les actions de formation sont destinées aux cadres et aux agents de maîtrise en priorité, les employés restent en retrait. Même si l'année 2014 montre une tendance plutôt égalitaire entre CSP (2/3 des effectifs formés pour chaque CSP), cela reste une exception comparée aux années précédentes. De plus, la politique menée en 2014 en faveur de la sécurité par le groupe Ecolab explique en partie qu'un nombre plus important de salariés ait

⁸ Cf annexe 1 Tableau de participation financière des entreprises à la FPC

⁹ Cf annexe 2 Répartition du nombre de salariés ayant reçu au moins une formation par CSP

suivi une formation : l'objectif de 100 % de collaborateurs formés à la prévention des risques routiers devait être atteint en 2014.

Par ailleurs, il existe une différence d'accès à la formation entre les salariés dépendant du siège et ceux travaillant pour l'établissement en charge du service après ventes des machines de nettoyage, à la défaveur de ces derniers. Les salariés en charge du service après-vente sont basés dans un entrepôt situé dans la région lyonnaise. Cette équipe fait partie intégrante de la division la plus importante (au niveau des effectifs) chez Ecolab et pourtant il s'agit d'une petite entreprise à l'intérieure d'une autre avec son propre responsable hiérarchique, sa propre équipe rassemblée dans un même lieu de travail. Au cours de l'étude, il a pu être constaté que cette équipe était très autonome et avait peu de lien avec le département ressources humaines. Les liens sont certainement très actifs à l'intérieur de la division à laquelle elle appartient et avec qui elle collabore au quotidien, cependant les échanges avec le département RH sont limités à des besoins ponctuels comme le recrutement d'un salarié en remplacement d'un autre. Les relations entre cette équipe et le responsable formation sont quasi inexistantes, à tel point que lors de l'élaboration du plan de formation pour la division dont elle dépend, le responsable de cette équipe n'a pas été sollicité pour remonter ses besoins. L'analyse des formations réalisées au bénéfice des membres de cette équipe montre que 50 % de l'effectif n'a reçu aucune formation depuis au moins 4 ans.

Enfin, l'apprentissage de l'anglais ainsi que la sécurité sont les deux axes principaux qui caractérisent les actions de formation chez Ecolab¹⁰. Les formations à l'anglais représentent la moitié du budget formation, la sécurité environ 30 %. La sécurité est un sujet d'importance pour l'entreprise. Cette impulsion est donnée au niveau européen et très bien relayée au niveau local. Des moyens sont mis en œuvre pour agir en faveur de la sécurité des collaborateurs :

- un plan d'action pour la prévention des risques routiers a été mis en place incluant la formation de chaque salarié utilisant un véhicule professionnel, le suivi des accidents sur une plateforme spécifique permettant des analyses, la création de relais en

¹⁰ Cf annexe 3 Répartition des actions de formations en terme de couts et d'heures

interne pour débriefer chaque accident, le choix d'un prestataire pour réaliser les formations et le suivi des résultats.

- des moyens humains sont présents dans l'entreprise au niveau européen et local dédié au thème de la sécurité.
- des moyens de communication sont mis en œuvre pour accompagner la démarche.
- des objectifs en terme de résultats sont fixés et donne lieu à des points réguliers. Les résultats sont directement liés au calcul de l'intéressement dans l'entreprise.

Il s'agit de la seule action de formation qui soit suivie et évaluée de cette manière. Il existe une véritable cohérence entre les risques potentiels liés aux métiers, les actions mises en place, la communication, le suivi des résultats et la mise en place d'action complémentaire en cas de non atteinte des objectifs. Il en résulte une vraie prise de conscience dans toute l'entreprise à tous les niveaux de l'importance de respecter les consignes de sécurité et donc de participer aux actions de formation « imposées » aux collaborateurs dans ce cadre.

Les formations en anglais, qui représentent la moitié du budget de formation, suivent pour leur part un tout autre schéma. Il existe une forte demande dans l'entreprise depuis plusieurs années. Ces besoins sont exprimés par l'intermédiaire des entretiens annuels qui sont retournés au service RH. Ces besoins sont grandissants pour des raisons multiples. Ecolab est un groupe international américain, avec un siège européen basé à Zurich. L'implication des équipes du siège européen a pris de l'importance, les relations ne se font plus seulement au niveau local mais au niveau européen. L'externalisation de certains services comme la comptabilité ou la prise de commandes clients en Europe de l'Est nécessite de maintenir une relation de suivi de ces prestataires dans une langue commune qui est l'anglais. L'organisation des équipes de ventes a été revue, des responsables Grands Comptes au niveau européen se sont créés. De nombreux métiers se sont donc retrouvés face à des interlocuteurs parlant anglais et avec qui il faut collaborer. Les assemblées du personnel sont animées en anglais ce qui a pour résultat de perdre une partie de l'auditoire qui ne comprend pas les messages diffusés à ces occasions. Autre exemple, la DRH du siège européen anime ses réunions uniquement en anglais. Par ailleurs, on remarque que les formations initiées par le siège et réalisées au niveau européen sont menées en anglais. La maîtrise de cette langue devient capitale pour pouvoir continuer d'avoir une place dans l'équipe et essentielle pour saisir les possibilités de développement en interne. L'entreprise

se montre beaucoup plus ouverte sur l'accès aux formations linguistiques depuis les épisodes de plans sociaux, comme en témoigne la fonction RH : « *ça a quand même changé des choses dans l'entreprise. On a été plus ouvert sur les cours d'anglais, on en est pas à former tout le monde mais il y a eu une vraie ouverture* »

Par contre, le suivi de ces formations montre une gestion un peu chaotique : le besoin est réel, l'enjeu l'est tout autant car le risque est d'exclure une partie des salariés mais il n'a pas été formalisé par l'entreprise comme une priorité en tant que telle. L'évaluation de la priorité ou pas reste dans les mains du manager qui accepte d'envoyer tel ou tel collaborateur en formation. Il n'existe pas d'objectifs de progression ou de cadre pour ces formations. Les résultats des formations ne sont pas suivis, ne donne pas lieu à des échanges avec les managers, eux-mêmes ne demandent pas forcément de comptes. On peut également constater que la demande est tellement forte et les critères de sélection peu définis qu'elle suscite parfois des réactions assez marquée de la part des salariés : certains considèrent l'accès à cette formation comme un dû, « *parce que les autres prennent des cours* », où ne parviennent pas à comprendre pourquoi on arrêterait les cours même si le niveau atteint est satisfaisant. Le besoin de développer ses compétences linguistiques en anglais cristallise beaucoup d'attentes, de frustrations de la part des salariés qui sont plus ou moins bien traitées par les managers. Il n'y a pas forcément de retour sur la raison de l'acceptation ou du refus de la demande. Dans une certaine mesure, l'acceptation ou le refus à une demande de cours d'anglais se traduit par un exercice de pouvoir entre manager et salarié. En effet, il a pu être observé que dans certains cas, les managers accèdent à des demandes en sachant que le budget alloué à la formation ne permettra pas de déployer les moyens suffisant pour faire progresser la personne, ou bien que la personne n'utilise pas assez la langue dans son quotidien professionnel donc aura peu de chances de pratiquer et donc d'en retirer un réel bénéfice. Ce qui fait dire à certaines cadres ou managers « *que l'anglais n'est pas une récompense* ». Un manque de cohérence avec les opérations a pu également être constaté pour un service relation client, qui avait plus de la moitié de son effectif inscrit à des cours d'anglais, ce qui aboutissait à des absences de salariés trop importantes et non compatibles avec la bonne marche du service, et donc à des salariés qui n'arrivaient pas à suivre leur cours car la charge de travail était trop importante.

2.1.4 ... ET PAR DES SALARIES PEU CONQUIS PAR LEUR EXPERIENCE DE LA FORMATION

Face à ces pratiques et au regard des résultats inégaux, comment les salariés décrivent-ils leur expérience de la formation ?

Dans un premier temps, il est nécessaire de comprendre quelle importance ils accordent à la formation dans leur parcours professionnels. Pour un grand nombre d'entre eux, la formation est considérée comme importante pour mieux faire son travail et pour garder l'esprit ouvert, « *c'est toujours intéressant d'apprendre* », « *ça permet d'avoir un regard autre sur la manière dont on peut travailler, avoir d'autres méthodes* », « *La formation ça aide les gens. Ça leur permet de pas rester sur leurs acquis, d'avoir une ouverture, ça permet de mieux comprendre ce que fait l'entreprise. Ça donne de la valeur à l'entreprise* ». A de nombreuses reprises elle est liée à la notion d'évolution : « *ça permet aussi d'évoluer dans son poste* », « *C'est essentiel si on veut évoluer, avoir un niveau qui est toujours en progression, garder le leadership de notre expertise* ». Enfin elle permet de mieux s'adapter aux différents changements, de suivre l'évolution des métiers, « *C'est capital car tout change, les outils, les produits, les moyens de communication changent* » « *c'est évident que l'on ne peut pas rester avec le même niveau de connaissance tout au long de sa carrière. Si on ne les forme pas, ils sont très vite dépassés.* »

Dans un deuxième temps, l'analyse de leur expérience de la formation au cours de leur carrière fait ressortir plusieurs points :

- La formation vécue comme un sujet de moindre importance comme en témoigne les remarques de ces salariés « *La formation n'est pas assez présente chez Ecolab* » ,« *la formation c'est pas important on verra ça après* » « *Je dirais que c'est pas un point très positif car j'ai pas été réellement confronté à ça on m'a pas proposé de formation* » et de ce manager « *la formation ? On n'en parle pas. Aujourd'hui on l'aborde sous le volet administratif* »
- Un regard négatif de la part des employés qui se sentent délaissés
« *Moi en tant qu'employé on ne m'a pas proposé grand-chose si ce n'est rien. Je peux me tromper mais j'ai l'impression que nous qui sommes un peu en bas de l'échelle on nous propose pas grand-chose, c'est un ressenti* »
« *Je n'attends rien de la part de mes supérieurs on va rien me proposer au niveau des formations* »

- Une déception concernant les moyens que se donne l'entreprise en termes de développement des compétences et les moyens attendus par les salariés « *On est un grand groupe et on se comporte comme une PME* »
- Un manque d'accompagnement dans le parcours des cadres comme l'attestent ces différents témoignages de salariés cadres dans l'entreprise : « *je pense que le gros souci chez Ecolab, au niveau des managers, même des cadres, c'est il y a peu de formations sur le parcours* », « *Moi si j'avais pas eu cette formation, je pense que j'aurais pu rester encore de nombreuses années sans en faire....* » , « *Combien de temps ça fait que je n'ai pas eu de formation sur un thème intéressant pour moi, pour me développer, pour continuer à rester motivé, à apprendre des choses. C'est vrai que l'on est très mauvais là-dessus.* »
- L'importance de la formation « technique, métier »

Cette particularité est ressortie assez fortement au cours des entretiens dont les extraits suivants montrent à quel point la connaissance technique, parfois presque scientifique des métiers est nécessaire pour pouvoir accompagner les salariés dans un renouvellement de leurs savoirs. « *Le travail sur l'aspect technique du métier a été très fort ces dernières années* », « *On se forme auprès des organismes scientifiques, auprès des collègues qui ont plus d'expérience, et auprès d'organismes qui sont spécialisés dans notre métier. Formateur hygiène, ça n'existe pas tout le monde apprend sur le tas* », « *On a un métier qui est très spécifique où il n'existe pas de formation par contre, tout ce qui touche notre métier, qui vient alimenter notre expertise a de l'importance, on se forme nous-même. Il y a tout un tas de choses qui sont liés comme les équipements, les connaissances des matériaux, les connaissances micro biologiques, tout cela ce sont des choses qui évoluent et qu'il faut connaître.* »

Cela permet de mieux comprendre pourquoi les divisions se tournent plus facilement vers leur correspondant formation propre à leur division plutôt que vers le responsable formation au niveau RH. Le Responsable formation interne possède une plus grande légitimité par rapport au métier et de plus, il fait partie du siège européen qui est beaucoup plus organisé et dispose d'une offre de formation plus structurée et adaptée aux métiers de la division. Le responsable formation en RH est doublement « mis sur la touche ».

2.2 DES ATTENTES NON RECONNUES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE CARRIERE

Si les salariés, comme on vient de le voir, montrent des réserves fortes sur l'efficacité et la cohérence de la politique de formation en place, les entretiens ont également fait ressortir un manque d'accompagnement des carrières.

En effet, on constate dans un premier temps un manque de confiance dans l'efficacité des outils qui sont mis en place pour collecter les souhaits d'évolution interne ou de mobilité géographique. L'entretien annuel fait l'objet d'un document qui est remis au département ressources humaines et qui comporte une section dédiée aux souhaits d'évolution de carrière. Cependant, les remarques à ce sujet sont éloquentes : « *en fait je ne sais pas trop comment sont exploités les retours* », « *On l'écrit sur le support de l'entretien annuel mais on ne sait pas où ça part* », « *le ressenti particulièrement des responsables de secteurs c'est de dire : T'as mis quoi dans ton PPD ? J'ai mis ça. Ça sert à rien, personne le lit tout le monde s'en fout* », « *moi j'ai l'impression que chez Ecolab ce n'est pas assez structuré* ».

Par ailleurs, les salariés réclament plus de visibilité sur les postes à l'international : « *Il y a une information claire sur ce qui se passe en France mais pas dans le monde, certains souhaitent partir au Canada aux USA et là ce n'est pas clair* ».

Dans un deuxième temps, il existe une déconnexion entre les initiatives prise au sein de certaines divisions et le suivi RH concernant le développement des carrières. Dans la division (la plus importante en termes d'effectif chez Ecolab France), des salariés sont identifiés en tant que « High Potential ». On notera que l'existence de cette typologie de salariés a été découverte au travers des entretiens, le terme de « talent » n'étant pas un sujet ouvert au niveau du service RH. Cependant, ce type de salarié ne fait l'objet d'aucune action particulière ni dans le plan de formation ni en accompagnement : « *on en a détecté quelques-uns dans la division, so what ? Qu'est-ce qu'on fait ? Et après ? Là on aimerait bien avoir l'impulsion de la DRH* », « *une fois qu'on les a identifiés, ça s'arrête là. On devrait déjà le former, coaching management, 6 mois ou 1 an avant une éventuelle promotion on doit petit à petit les former* ».

A noter que cette initiative est encouragée au niveau européen mais ne fait pas l'objet d'une stratégie au niveau local : « *C'est poussé par notre patron européen de la Division* »

La RRH locale commente : « Il y a un vrai manque d'information ou de coordination même pour nous RH ».

Cet état des lieux de l'opinion des salariés peut expliquer en partie un manque d'engagement et donne également une mauvaise image de l'entreprise. L'entreprise est consciente de la faiblesse de l'engagement de ses salariés (via une enquête interne sur le niveau d'engagement), le thème de la gestion des carrières et la formation fait partie des quatre points principaux sur lesquels l'entreprise a identifié qu'elle devait progresser.

On peut penser que cela ne sera possible qu'avec une action conjointe au niveau européen et local.

2.3 LES MANAGERS MANQUENT DE SENSIBILISATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET L'EMPLOYABILITE

Le management des RH est une fonction partagée au sein de l'entreprise avec les managers. Il convient ici de s'arrêter sur la manière dont ceux-ci mettent en œuvre la politique et les processus RH du fait de la dualité des approches locale/corporate mise en évidence plus haut et leurs implications sur la prise en compte des besoins de formation.

2.3.1 LE MANAGER : UN ACTEUR CLE DONT LA VISION DE LA FORMATION DETERMINE SON IMPLICATION DANS DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Les managers ont un rôle important dans les décisions prises dans le domaine de la formation. Chez Ecolab, les managers et les Directeurs de Divisions occupent une place centrale. L'importance de ce rôle peut être analysée sous l'angle d'un pouvoir que l'on pourrait qualifier à plusieurs niveaux :

- Un pouvoir de décision : dans le sens où les Directeurs de Divisions sont décisionnaires sur le budget alloué à la formation, et où les managers sont décisionnaires de la réponse favorable ou non apportée à une demande de formation
- Un pouvoir de sélection : face aux différentes demandes individuelles des salariés, le manager va identifier et donc sélectionner les salariés pour lesquels un budget sera alloué ou pas

- Un Pouvoir d'action sur la gestion des carrières : le manager peut s'impliquer plus ou moins fortement dans l'accompagnement des carrières, et cette implication dépend de sa capacité ou pas à apprécier les compétences de ses collaborateurs et à mettre en œuvre les conditions pour de futures évolutions.
- Un Pouvoir d'influence : les managers ont un pouvoir d'influence sur les salariés dans le sens où ils ont la possibilité par leurs pratiques, leur capacité d'écoute, leur savoirs, d'influencer le salarié sur ses besoins en formations et sur la proactivité même des salariés à s'interroger sur ces mêmes besoins.

Le rôle du manager est donc central et l'on comprend dès lors que ces pouvoirs peuvent s'exercer à différents degrés selon différents critères parmi lesquels : vision et pratiques de management, place accordée à la formation, volonté de retenir dans son équipe les meilleurs en bridant parfois leur souhait d'évolution, stratégie personnelle d'évolution dans l'entreprise.

On comprend ainsi le lien entre management, formation et gestion des carrières et la nécessité pour la RH de donner un cadre pour éviter trop d'inégalités et donner une cohérence à la culture d'entreprise. L'observation des pratiques des managers chez Ecolab se rapportant au domaine de la formation se révèlent assez inégales. Il a déjà été abordé plus haut que la préparation du plan de formation ne donnait pas forcément lieu à une rencontre du RF avec les managers. Certains pourtant, s'ils sont sollicités, acceptent de consacrer du temps à ce sujet. Certains directeurs de département le font même conjointement en joignant l'ensemble de leurs managers à l'étape de la préparation. Dans ce contexte, les besoins du département sont partagés, exprimés et donnent lieu à un retour auprès des salariés de la part des managers. Par ailleurs d'autres pratiques témoignent de grande différence en termes d'approche de la formation. L'évaluation des dépenses formation en terme de rapport coût/ bénéfices a notamment été observé pour un cas : le manager compare les dépenses liées à la formation et la progression de son chiffre d'affaires sur l'année. La formation est vue comme un investissement dans le développement de son équipe, et fait une liaison avec le développement de son chiffre d'affaires et le climat social dans son équipe. Il a également été observé que des managers fassent des demandes de formation en fin d'année, s'apercevant sans doute que rien n'avait été fait. Des différences

sont également observées au niveau du relais des informations auprès des salariés : ceux-ci sont parfois informés qu'ils auront accès à une formation, d'autres pas.

On peut donc observer qu'actuellement, l'importance accordée à la formation varie d'un manager à l'autre, et que le cadre RH n'est pas encore assez structurant pour lisser les pratiques.

Pourtant, tous les managers travaillent sur la base d'un même support d'entretien annuel, qui comporte une partie dédiée au « plan de développement » du salarié. Le formulaire d'entretien invite le manager à échanger sur les points à développer, les besoins de support et les critères de réalisation mais ne parle pas de formation à proprement parler. Peut-être que l'on peut saluer ce choix dans le sens où l'action de formation n'est pas la réponse unique à un problème. L'entretien annuel est une pratique dont les managers sont familiers chez Ecolab depuis plusieurs années maintenant. Cependant, il a pu être observé que l'aspect « évaluation de la performance (donc des résultats) » est plus facile à appréhender pour un manager que la partie « développement » avec une particularité supplémentaire pour les postes de commerciaux pour qui l'entretien annuel est aussi le moment d'évaluer l'atteinte des objectifs pour déclencher une prime, comme en témoigne ce salarié : *« L'entretien annuel c'est avant tout un entretien sur les objectifs, pour les commerciaux c'est souvent lié à une rémunération »*. Par ailleurs, on peut penser que le fait même que certains managers ou même salariés soient un peu « blasés » sur leur expérience de la formation influe sur la volonté d'aborder le sujet. Un manager évoque ironiquement l'entretien annuel *« oui c'est un bon moyen de faire un petit récapitulatif pour m'entendre dire ce qu'il n'ont pas eu au cours de l'année »*. Enfin, le besoin de support RH est remonté au travers des échanges avec certains managers et montre que le support, même bien construit, ne fait pas tout : *« il n'y a pas ce plus que pourrait nous apporter la RH. La RH passerait un peu plus de temps avec mes cadres pour travailler sur les compétences de base et arriver à situer chacun dans une araignée de 1 à 10 ce serait énorme »*. Ecolab met cependant à disposition des managers comme des salariés des informations, des guides d'entretiens, un référentiel de compétences. Cependant, on peut noter qu'il existe une faible communication en interne sur l'existence de ces informations sur l'intranet. Par ailleurs, l'entreprise n'accompagne pas la prise en main de cet entretien par une préparation des nouveaux managers entrant dans la société. Cet accompagnement permettrait peut-être une plus grande homogénéité dans

la qualité de l'échange manager/salarié et éviterait certaines pratiques qui montrent qu'il y a encore un pas à franchir sur la nécessité de comprendre l'intérêt pour le manager à se préoccuper du développement de son équipe. Lors des entretiens, il a peut être entendu « *l'entretien annuel ? ça doit faire 3 ou 4 ans que je n'en ai pas eu.....* ».

2.3.2 LA COMMUNICATION MISE EN PLACE POUR LANCER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A PROVOQUE UNE FAIBLE COMPREHENSION DE L'OBJECTIF EN MATIERE D'EMPLOYABILITE

La communication autour de la mise en place de l'entretien professionnel a fait l'objet d'un mail adressé aux managers. Cette communication était couplée avec le lancement des entretiens annuels d'évaluation en spécifiant l'arrivée du nouvel entretien avec le formulaire à remplir. Au niveau local, l'équipe RH se montre peu convaincue des bénéfices que peut apporter ce nouveau dispositif « *ce sera plutôt perçu comme une lourdeur, une contrainte, par les RH et par les managers, ils le percevront comme la peur du gendarme* ». Peu ou pas d'opportunités sont donc identifiées, on fait parce qu'on est obligé de faire, ce qui peut en partie expliquer le recours au simple mail d'annonce. Cependant, on peut tout de même rappeler les fondements d'une action de communication efficace : définition du message, des cibles, des types de supports, du calendrier des actions, des méthodes de mesures. Par ailleurs, on sait qu'une action de communication passe par plusieurs stades : information, compréhension, adhésion. Ce rappel posé et mis en lien avec les réactions observées des managers permet de mieux expliquer pourquoi le message n'est pas forcément passé auprès de toutes les parties prenantes :

- Le mail comme seul outil de communication n'est pas suffisant pour faire passer un message fort dans le domaine de la gestion des ressources humaines (aux vues des enjeux actuels pour les salariés dans un monde du travail complexe et tendu) et pour changer les comportements.

La communication est clairement restée au stade de l'information, les réactions des managers le montrent bien : « *l'entretien professionnel ? on remplit des cases* », « *si tu veux que ce document soit bien rempli, il faut que les RH viennent dans les divisions, participe aux réunions et intervienne sur des sujets RH et éventuellement en faire un ensemble* », « *on reçoit entre 150 et 200 mails par jour, si c'est important, fondateur, si ça fait partie des priorités de l'entreprise alors il doit y avoir un échange* ». Par ailleurs, la difficulté à faire

passer le message (employabilité, échanger avec le salarié sur ses compétences, avoir un regard sur un parcours) était en partie repérable : lors de la mise en place de l'entretien professionnel, un diagnostic des pratiques existantes concernant l'entretien annuel d'évaluation avait mis en lumière des disparités quant au taux de retour des entretiens annuels (entre 40 et 100 % des entretiens annuels sont retournés à la RH en fonction des divisions), le fait que le formulaire d'entretien annuel venait d'être modifié en 2013 et enfin que la dernière formation à l'entretien annuel des managers remonte à longtemps. Il y avait donc ici plusieurs informations concernant les pratiques des managers à prendre en compte dans la mise en place d'un nouvel entretien.

- Le manque d'explication et d'accompagnement a eu pour conséquence une vision administrative de l'entretien professionnel « *Moi je vois bien l'étape au-dessus, mais la plupart des employés l'ont perçu comme un truc administratif* »
- Le manque de connaissance sur les dispositifs de formation professionnelle dont le CPF fait que l'échange avec le salarié sur les possibilités qui s'ouvrent à lui sont limitées « *pour la partie formation, le support cite plusieurs manière de se former CIF , CPF , plan de formation, est-ce que c'est réaliste de penser que les managers maîtrisent ces sujets ?Non* »
- Les salariés n'ont pas fait l'objet d'une communication au sujet de l'entretien professionnel

2.4 LES SALARIES MONTRENT UNE FAIBLE CONNAISSANCE ET UN INTERET LIMITE DES OUTILS MIS A LEUR DISPOSITION SUITE A LA REFORME

Face à l'évolution du monde du travail, à des carrières qui se font de moins en moins au sein d'une même entreprise, aux ruptures possibles en cas de réorganisation ou de plan social font que l'employabilité ne concerne plus uniquement les personnes au chômage mais chaque individu. Ce principe n'est pas un vain mot chez Ecolab qui vient de vivre successivement trois plans sociaux. S'intéresser au vécu des salariés peut donc fournir des éléments intéressants pour notre analyse.

Les différents entretiens menés en face à face ont permis de recueillir l'opinion des salariés d'abord sur leur vision du rôle que le salarié a à jouer dans le développement de ses compétences au cours de sa carrière, ensuite sur leur définition du mot employabilité et enfin de leur niveau de connaissance des moyens pour se former en dehors de l'entreprise et notamment le CPF.

L'ensemble des salariés reconnaît avoir un rôle à jouer dans le développement de leur compétences mais peine à en définir les contours. Cette observation se retrouve particulièrement pour les salariés employés et agents de maîtrise. Ils définissent plus facilement le rôle du manager dans ce contexte que leur propre rôle et ont tendance à relier l'action de formation au strict cadre de l'entreprise et au pouvoir de décision du manager « *Le salarié peut proposer mais c'est toujours sous l'accord du responsable* ». En parlant d'eux même, ils disent cependant avoir une responsabilité dans ce qui s'est passé ou pas du point de vue de la formation « *j'ai aussi ma part de responsabilités....parce que je n'ai pas creusé* ». Pour les cadres et les fonctions d'encadrement, le rôle du salarié est plus clairement défini « *le salarié a un rôle, il ne doit pas être là en tant que consommateur* », « *Oui les salariés doivent être acteurs, ils doivent revenir vers moi et trouver des formations, on fera rien pour eux* ».

Autre point : nombre de salariés, cadres compris, ont fait des remarques sur la difficulté de définir ce qui pourrait être intéressant pour eux et soulignent l'importance du rôle du manager pour aborder ces questions : « *on va demander quelque chose quand on est un peu sollicité, quand on sait un peu ce que l'on peut demander* ». Plus les discussions à ce sujet sont pauvres ou non suivies d'effet, plus le salarié a du mal à se remettre en question. Beaucoup d'entre eux mettent en avant la difficulté de se préoccuper de soi alors même que la pression au travail est forte, que les équipes sont réduites et que « *là on n'a pas le temps* ».

A ce stade, on peut se demander si les plans sociaux successifs ont modifié leur comportement ? là encore, les réponses sont variées et différentes selon les individus. Certains salariés s'accordent à dire que tant que leur emploi n'est pas mis en danger, la question de l'employabilité n'est pas vraiment vécue comme cruciale : « *les formations internes, ça me suffit au quotidien...je ne me projette pas dans l'avenir* », « *tant qu'on n'est*

pas exposé... » « quand ce sont les autres services on se sent un peu rassurés, on se dit bon nous on n'est pas touchés ». Pour d'autres, cela a été l'occasion de prendre des décisions : faire un bilan de compétences, regarder l'état du marché et se rendre compte des niveaux de salaires, des compétences demandées pour un même poste, et d'être rassuré ou se rendre compte de la réalité du marché.

Les remarques d'une salariée partie volontairement dans le cadre du plan social après 10 ans de carrière mettent en avant les difficultés d'être à l'affût lorsque l'on est en poste « *je n'avais plus de recul pour me poser les bonnes questions* », « *pendant des années on bosse comme des acharnés et on n'arrive pas à sortir la tête de l'eau* » et également l'importance de l'échange au moment de l'entretien annuel « *avec le recul c'est nécessaire car c'est dans ces moment-là qu'on s'arrête pour faire le point. Si vous avez un bon manager au-dessus de vous, ces moments là sont indispensables pour l'évolution du salarié* ». Le consultant du cabinet d'out placement qui a suivi les salariés en congé de reclassement fait un lien direct entre l'augmentation de la durée du congé de reclassement, la hausse des budgets dédiés à la formation au développement des formations pendant le congé de reclassement.

La question de l'employabilité est par ailleurs abordée de manière assez vague par les salariés. Alors que cette question occupe une place de plus en plus importante dans le monde des entreprises et aussi dans les médias, le terme lui-même a suscité des interrogations sur sa signification : qu'est-ce que l'employabilité ? Les réactions des salariés sont intéressantes : « *qu'est-ce que tu mets derrière ça toi ?* », « *employabilité... ? C'est pas français ça ?...* ou encore « *c'est des mots qui font peur ça, employable jetable ?* ». On peut en déduire qu'il n'est pas si facile de parler employabilité. La définition donnée par le dictionnaire précise simplement que c'est la capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail. Le Cabinet Développement et Emploi propose la définition suivante : « *c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* ». On voit bien la différence d'approche dans les deux définitions : la première est centrée sur le salarié, l'autre englobe l'employabilité comme une résultante d'une politique RH. L'employabilité pourrait-elle être une responsabilité conjointe de l'entreprise, du salarié et de l'Etat ? Nous reviendrons sur cette question dans la troisième partie. Pour le moment, on constate que si les entreprises

ont une obligation légale de maintenir sinon de développer l'employabilité de leurs salariés, le salarié lui n'a aucune obligation.

Comment ont-ils perçu, dans ce cadre l'arrivée du CPF ? L'entreprise a effectué deux communications successives, une première par mail pour annoncer l'arrivée du CPF et ses grands principes sur la base d'une infographie, et une autre par courrier pour informer les salariés de leur solde d'heures restantes sur leur compteur DIF et de la procédure à suivre pour créer son compte. La première communication est passée quasiment inaperçue auprès des personnes interrogées lors des entretiens : *« j'ai pas pris le temps de regarder en profondeur »*, *« vu le contexte, tout ça c'est des choses annexes on est tellement en sous-effectif et à fond on est tellement noyé sous tout un tas de choses , que bon... »*, *« Peut-être ça ne me dit rien...c'est pour vous dire à quel point on n'y fait pas attention »*. On remarque que, déjà, le dispositif du DIF avait été mal compris par les salariés et qu'il est difficile pour eux de bien cerner la différence entre les 2 systèmes. *« C'est la même chose que le DIF sauf que c'est nous qui gérons nos heures, mais j'ai pas compris si on doit rendre des comptes à la société ou si on peut les utiliser sur notre temps libre ? »*, *« j'ai toujours pas compris la différence entre le DIF et ce qui arrive maintenant »*. Par ailleurs, on voit très bien la difficulté de s'emparer d'un dispositif basé sur l'initiative totale du salarié. Auparavant, le DIF était géré par l'entreprise pour financer une partie des cours d'anglais, les salariés ne s'occupaient de rien. De plus, une autre remarque nous amène sur le champ de la motivation du salarié à utiliser un tel dispositif : *« Maintenant que le système a changé qu'est-ce que ça va changer pour moi rien, je ne sais pas comment je peux l'utiliser, comment je dois faire ma demande »*. Les salariés ont besoin de comprendre pourquoi ce dispositif pourrait leur apporter un avantage, ils demandent une plus grande lisibilité du dispositif. Ainsi, la seule création du CPF n'implique pas forcément une responsabilisation immédiate des salariés.

Ecolab n'a pas prévu d'autre communication sur le sujet du CPF à l'issue des deux premières.

ooo0ooo

Pour clore, cette deuxième partie, on observe qu'Ecolab traverse actuellement une période de restructuration importante qui induit des changements jusque dans la fonction RH. Les centres de décisions se déplacent vers le siège européen qui se réorganise et a clairement

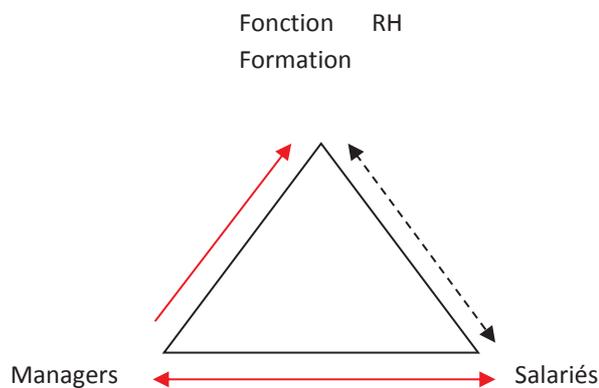
fixé ses priorités à l'horizon 2020. L'engagement des salariés, le développement des compétences, le passage à un SIRH commun à tous les pays de la zone Europe sont des priorités pour l'entreprise : ces changements bousculent les manières de travailler au niveau local. La fonction RH locale française ne se sent pas suffisamment associée à la réflexion et regrette parfois un rôle d'exécutant. Par ailleurs, la formation n'est pas une priorité au niveau local, et l'équipe dirigeante ne sent pas attendue sur ce sujet. Il en résulte une politique de formation à deux vitesses, avec un responsable formation peu valorisé et à qui beaucoup d'informations en provenance du siège échappent. Les managers ont un fort pouvoir sur les décisions prises en matière de formation mais sont peu sensibilisés aux enjeux de la formation actuels. Les salariés, bien que de plus en plus demandeurs et peu enthousiastes face à leur vécu en termes de formations sur leur parcours, restent dépendants de ce que l'entreprise met à leur disposition ou pas. Le CPF est aujourd'hui un outil dont ils ont entendu parler mais dont ils ne voient pas l'intérêt de s'en préoccuper.

3 TROISIEME PARTIE : MISE EN PERSPECTIVE DES ENJEUX D'EMPLOYABILITE A TRAVERS L'ANALYSE DES JEUX D'ACTEURS DE LA FORMATION

Après avoir mis en évidence les enjeux de la formation au niveau de l'entreprise et des salariés dans la première partie, puis d'avoir analysé les pratiques des différents acteurs dans la seconde partie, l'objectif de cette troisième partie est de mettre en perspective l'enjeu commun d'employabilité à travers l'analyse stratégique des jeux d'acteurs en gardant à l'esprit la dernière réforme de la loi sur la formation professionnelle continue dont l'objectif est de rendre le salarié acteur de son parcours professionnel.

Dans le contexte de la formation chez Ecolab, l'analyse des jeux d'acteurs au sein du trio constitué par la fonction RH et formation, les managers et les salariés se caractérise par une importance des relations entre managers et salariés, de faibles interactions entre Fonction RH et salariés, et des relations managers / fonction RH formation en quasi sens unique.

Nous pourrions illustrer cette réflexion par le schéma ci-dessous :



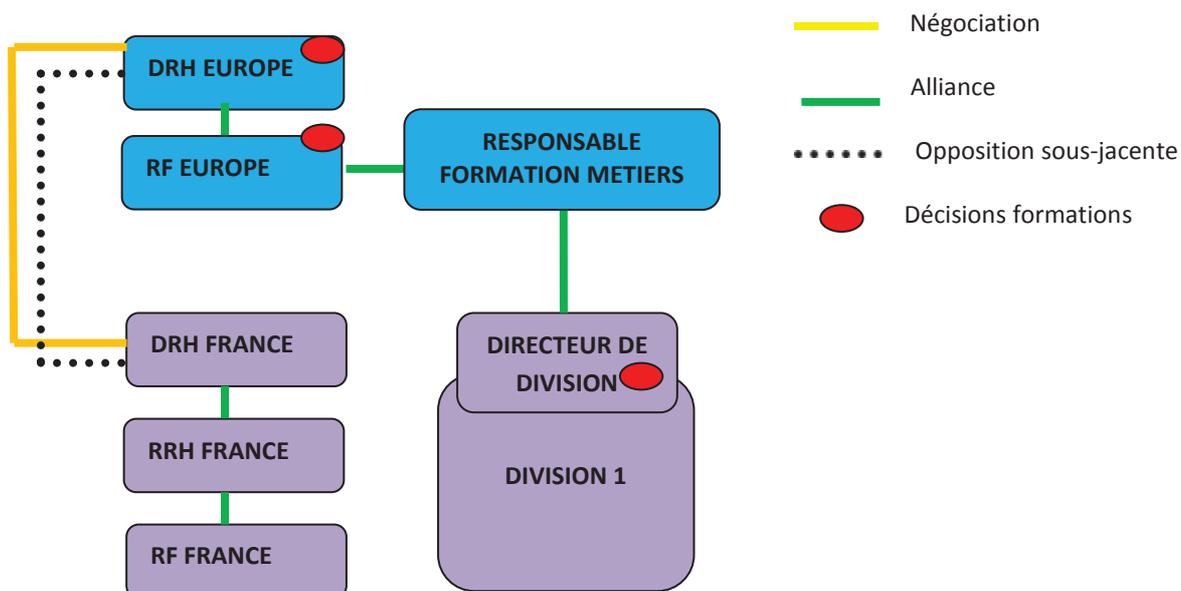
Dans un premier temps, nous verrons que les caractéristiques de la politique de formation locale engendrent une stratégie individualisée de la part des acteurs et une implication limitée sur le sujet formation. Dans un second temps, nous réinterrogerons l'esprit de la réforme autour de la notion de salarié acteur dans le cadre de l'entreprise.

3.1 CHEZ ECOLAB, LA STRATEGIE INDIVIDUELLE PREVAUT POUR CHACUN DES ACTEURS

3.1.1 LE CHAMP D'ACTION DU RESPONSABLE FORMATION EST LIMITE PAR DES OPPOSITIONS ENTRE FONCTION RH LOCALE ET FONCTION RH SIEGE

Chez Ecolab, on observe que le rôle du responsable formation est conditionné par la place de la fonction RH dans l'organisation et par les circuits de décisions liées à la formation.

Le sociogramme présenté ci-dessous, reprenant ainsi un des outils de l'analyse stratégique utilisés par Michel Crozier, donne une vision schématique et permet de mettre en avant les types de relations entre acteurs RH, d'analyser les jeux de pouvoir afin de mieux comprendre pourquoi le champ d'action du Responsable Formation France peut être qualifié de « limité ».



Le schéma fait ressortir des blocs d'alliance d'abord au niveau de l'équipe RH du siège européen, qui se prolongent vers l'entité française par l'intermédiaire des Directeurs de Divisions. Pour rappel, il existe pour chaque division un Responsable Formation Métiers rattaché au siège européen. L'alliance se caractérise par une compréhension de la stratégie déployée, par des acteurs qui participent à la stratégie, par une reconnaissance de la légitimité des acteurs entre eux, et enfin par le fait que les acteurs ont besoin les uns des

autres pour avancer. Du côté de l'équipe française, celle-ci est très soudée, on pourrait dans une certaine mesure dire que cette équipe s'allie pour faire front à ce qui lui est imposé par le siège et qui n'est pas forcément toujours bien accepté. De ce fait, les relations entre DRH Europe et DRH siège se caractérisent par non pas une opposition ouverte et un blocage, mais par une opposition sous-jacente sur certains sujets et donc par des attitudes relevant de la négociation pour avoir la possibilité de s'appropriier un peu mieux les outils ou les modes de fonctionnement impulsés par le siège.

Ce contexte posé, on peut dire que le champ d'action du responsable formation est limité pour deux raisons :

- La première est liée au fait que les centres de décisions concernant les sujets formation sont placés au niveau européen et au niveau des directeurs de divisions.

En effet, la stratégie, les grandes orientations choisies par le groupe Ecolab sur le développement des compétences sont données par le siège. Ce qui, dans une telle organisation, peut sembler logique. Ce qui est plus étonnant, c'est qu'au niveau local, cette impulsion ne se retrouve pas au niveau de la fonction RH qui ne se positionne pas comme centre de décision et laisse la main aux directeurs de divisions sur la gestion de leur budget formation. Par ailleurs, ne se sentant pas attendue sur le sujet, la fonction RH locale ne place pas la formation comme un enjeu particulier. Pourtant, si les orientations proposées par le siège sont claires, les actions de formations concrètes sont aujourd'hui peu nombreuses et sont loin de concerner toutes les catégories de salariés. Le siège agit en termes de priorités pour l'entreprise, et il oriente ses actions en ce sens. On croit comprendre d'ailleurs qu'il donne une place importante à la formation « métier » puisque la structure prévoit un responsable formation « métiers » pour chaque division. Ces Responsables Formation métiers sont connus des directeurs de divisions et les formations proposées en interne échappent complètement à la partie RH.

- La deuxième raison relève du positionnement de l'équipe RH locale vécu comme non stratégique

On l'a vu, les équipes RH locales ont le sentiment de n'être pas assez associées aux initiatives prises par le siège. Il existe une confrontation des rôles entre ce que l'on pourrait appeler les

« exécutants » au niveau local et les « créateurs, les décideurs » au niveau du siège. Cette représentation se ressent fortement dans les discours avec la fonction RH locale et ne favorise pas l'ouverture entre les deux équipes. Elle tend même à favoriser des alliances au sein de l'équipe France. Dans un sens, cette situation éloigne le Responsable Formation France des équipes terrain et des managers car il n'a pas connaissance de ce qui se passe au niveau européen, alors même que ceux-ci sont influencés au quotidien par leur responsable formation métier au niveau Europe.

Pour autant, le système n'est pas forcément remis en cause. La dimension de gestionnaire de formation suffit à l'organisation et elle ne peut que constater que celui qui devrait être au centre des formations reçues par les salariés est lui-même en partie exclu du processus de décisions et de suivi. Pourtant, les changements engendrés par la réforme de la formation, ne seront portés que par lui. L'Europe n'investira pas de moyens dans cet enjeu à dimension locale et il faudra convaincre les managers de l'importance du suivi des parcours individuels. Pour mener à bien ce projet, on peut penser que le RF France devra utiliser ses alliances au sein du service RH mais aussi certainement en créer de nouvelles pour accompagner le changement.

3.1.2 LES DECISIONS DE FORMATIONS REPOSENT PRINCIPALEMENT SUR LES BESOINS IDENTIFIES PAR LES MANAGERS

Le diagnostic des pratiques chez Ecolab nous a permis de voir à quel point le rôle du manager est déterminant dans la décision de formation. Ils sont considérés par les salariés comme leur interlocuteur privilégié à ce sujet dans l'entreprise. Les managers ont l'avantage d'être responsabilisés sur leur budget puisqu'ils ont la main sur celui-ci, en revanche la liberté qui leur est donnée quant à son utilisation provoque des stratégies individuelles qui leur sont propres et qui dépendent de l'environnement dans lequel évolue le département.

En effet, il a pu être constaté que la règle qui serait de préparer le plan de formation en amont avec le responsable formation est parfois contournée. Les managers prennent contact directement avec les prestataires de formations et étudient les offres. L'accord est parfois donné avant même que le responsable formation ne soit consulté sur la démarche, le prestataire, les tarifs, le cahier des charges qui est parfois inexistant. La décision d'une action de formation est certaine fois prise en dehors du calendrier prévu au niveau RH et se rajoute

sur le plan de formation alors qu'il n'y a pas d'urgence, mais « *si le manager a validé, alors on valide* ». On a pu également remarquer que dans certaines équipes les managers sont appelés à identifier des « potentiels », des salariés susceptibles de prendre de nouvelles responsabilités. Encore une fois il s'agit d'initiatives isolées, souvent à l'échelle des divisions qui ne relèvent pas d'un ensemble ou d'une stratégie d'entreprise. Dans le contexte actuel que vit Ecolab France, la pression économique est grande et influence fortement la prise de décision concernant les actions de formation. La formation rentre directement dans leur coût et il y a une tendance à privilégier la baisse des dépenses pour certains. L'influence de l'environnement économique est très forte sur les managers, par ailleurs les équipes ont été réduites, il faut se réorganiser avec moins de personnes, assurer les transitions entre ancienne organisation et nouvelle. La tendance est plutôt à donner la priorité aux ventes, à l'opérationnel, au métier plus globalement au savoir-faire plutôt qu'au savoir et au savoir être. On peut observer qu'aujourd'hui il faut une grande motivation de la part des managers et une croyance forte dans la nécessité de réaliser une action de formation pour qu'ils acceptent de libérer du temps à leur équipe collectivement. La prise en compte des parcours individuels est, quant à elle, très peu développée. Lorsqu'elle l'est, il s'agit soit d'initiatives qui ne sont pas forcément reprises en main par la fonction RH (ce qui est le cas des salariés identifiés comme potentiels mais qui ne relève pas d'une dynamique collective entre division et fonction RH) soit du résultat sous forme de pression de la part du salarié. Cette forme de pression semble d'ailleurs nécessaire et attendue par les managers. Pour eux, le salarié doit avoir un rôle actif « *Oui les salariés doivent être acteurs, ils doivent revenir vers moi et trouver des formations.... Certains le font très bien, après je me bagarre pour l'obtenir* ». Parfois, le manager apparaît même en position de retrait sur cette question « *je pense aussi que c'est au salarié de se prendre en charge pour sa propre formation, je ne pousse pas trop non plus, je ne vais pas trop au devant* ». On peut présumer que la décision de valider une action de formation implique un investissement particulier du manager : investir dans le capital humain lorsque l'on a peu de repères sur les parcours individuels des salariés, sur les besoins en compétences au niveau individuel et collectif, lorsque les processus de gestion de carrières sont peu développés et que la pression est faible au niveau des salariés demande du temps, de la volonté, et des échanges appuyés avec les managers de proximité pour les directeurs de divisions. Un directeur de division se montre convaincu et essaie de traduire cette volonté dans son approche managériale : « *Tu fais monter des gens en compétences, tu*

donnes du sens oui c'est plus lourd mais bon qu'est-ce qu'on veut ? » mais souligne également la nécessité pour l'entreprise de fixer un cadre : *« On ne peut pas avoir la main totalement sur la proactivité des gens, mais l'entreprise peut peut-être donner un cadre minimum »*.

L'exemple de cette salariée qui demande à réaliser un bilan de compétences illustre bien comment l'approche managériale conditionne une demande individuelle mais aussi combien les réponses individuelles de chacun des acteurs se succèdent sans pour autant se rencontrer. Cette salariée effectue une demande de bilan de compétences à la DRH et justifie sa demande par un souhait de faire le point sur ses compétences après 15 années passées au service achat. De plus, elle exprime son souhait d'éventuellement remplacer un collaborateur qui partira à la retraite dans un an. Ce bilan lui servirait de bases pour savoir si ses compétences actuelles sont en accord avec le poste visé et lui permettrait d'envisager des actions pour les développer. Parallèlement à cela, elle propose sa candidature à son supérieure hiérarchique. La DRH valide la demande de bilan et passe le relai au responsable formation, qui contacte le salarié pour expliquer les démarches à effectuer. On apprendra plus tard au cours d'un entretien que la salariée n'a pas eu l'accord de son manager pour réaliser le bilan sur son temps de travail *« J'avais demandé qu'il soit fait sur le temps de travail et lors d'un entretien il m'a dit que c'était pas très bien vu »*. Elle n'a par ailleurs jamais reçu de réponse quant à sa candidature pour le remplacement du salarié partant à la retraite. *« J'ai dit ok je me débrouille par mes propres moyens du début jusqu'à la fin, je n'ai de compte à rendre à personne »*. Chacun des acteurs a fonctionné avec sa propre stratégie, ses ressources. On notera que la salariée a tout de même réalisé son bilan, sur ses heures personnelles.

3.2 RENDRE LE SALARIE ACTEUR DE SON PARCOURS PROFESSIONNEL SUPPOSE DE CREER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE DES ACTEURS DANS L'ENTREPRISE

S'intéresser au sujet de la formation en entreprise aujourd'hui amène naturellement à s'interroger sur la place du salarié, à son rôle en tant qu'acteur. Mêmes si les attentes des salariés changent qu'elles évoluent en fonction des générations, le cas de la société Ecolab montre que la part d'initiative personnelle reste timide et que c'est majoritairement l'employabilité interne qui prévaut dans les actions de formation au sein de l'entreprise. La réforme de la formation a apporté de nouveaux dispositifs, le Compte Personnel de formation, l'entretien professionnel. Le cadre est-il suffisamment posé pour que le salarié puisse devenir acteur de son parcours professionnel ?

3.2.1 LA STRATEGIE DES SALARIES EST CONDITIONNEE PAR LA STRATEGIE DES AUTRES ACTEURS DANS L'ENTREPRISE

Les échanges avec les salariés ont montré que ceux-ci disposent d'assez peu d'informations sur les différents moyens de se former à l'intérieur de l'entreprise mais aussi en dehors. Par ailleurs, ils ne montrent pas un grand intérêt pour ces différents outils qui leur paraissent difficile d'accès. Leur vision de la décision de formation est plutôt descendante et se pose plutôt en terme de « qu'est-ce que l'entreprise peut me proposer ? » plutôt que « de quoi aurais-je besoin ? » « quels moyens puis-je mobiliser pour développer mes compétences? ».

L'analyse de la stratégie des jeux d'acteurs, basée sur la grille d'analyse de Michel Crozier au travers de enjeux, des ressources et de stratégies de chacun salariés, entreprise (Direction et Fonction RH) et managers, permet de montrer comment la stratégie des salariés vient répondre à celle de l'entreprise et des managers, dans un contexte économique difficile.

Ecolab doit aujourd'hui retrouver la croissance par une maîtrise des coûts et par le développement de son chiffre d'affaires. Les différents plans sociaux ont permis de réduire la masse salariale et de mettre en place une nouvelle organisation, mais la coupe au niveau des frais de personnel a trouvé ses limites et l'entreprise veille maintenant à maîtriser tous les autres centres de coûts. Cela a une incidence sur les dépenses de formation et sur l'enjeu que va représenter la formation pour Ecolab France : l'entreprise se doit de respecter ses obligations légales et met la priorité sur des formations qui servent les besoins

immédiats de l'entreprise. Par effet de cascade, les managers doivent limiter leur coût de formation tout en maintenant un niveau de compétences suffisant pour que le résultat opérationnel soit au rendez-vous. De leur côté, les salariés souhaitent continuer à développer leurs compétences, pouvoir évoluer, et dans une certaine mesure développer leur employabilité interne et externe. On ne peut pas dire qu'il y ait forcément conflit d'intérêt entre les deux car les besoins de l'entreprise peuvent se conjuguer avec ceux du salarié. Par contre, la politique menée actuellement laisse peu de place au développement des compétences et à la prise en compte des besoins individuels. L'intérêt de l'entreprise à former est en recul pendant que les besoins des salariés, les envies de développement demeurent.

Au niveau des ressources, elles sont inégalement réparties en tant que source de pouvoir au niveau des 3 acteurs. L'entreprise dispose à priori d'un pouvoir assez fort reposant sur une visibilité à plusieurs niveaux : au niveau économique, elle dispose d'informations sur le développement de l'entreprise sur le moyen terme, au niveau RH, elle dispose d'informations sur les demandes des salariés, les dispositifs de formations, les remontées d'information des managers. Les ressources de l'employeur apparaissent ici comme importantes car il détient de nombreuses informations qui permettent de conjuguer moyens de formations, besoins individuels et collectifs en lien avec le développement de l'activité. Cependant, elles ne sont pas soutenues par un processus de gestion des compétences et des carrières qui pourraient leur donner un sens plus cohérent. Beaucoup de données sont disponibles au sein de la fonction RH mais le manque de moyens en termes d'outils technologiques pour consolider ces données, l'absence de commission formation ou comité de carrière, d'anticipation au niveau des compétences à développer amoindrissent le pouvoir potentiel de l'entreprise.

Les managers, quant à eux, exercent leur pouvoir de décision sur le budget qui sera alloué à la formation, de sélection sur les demandes des salariés, de pression sur leur direction et sur la RH pour valider une demande de formation. Il est possible également que certains managers proches du siège européen de par leur relation ou leur position dans la structure disposent d'informations concernant des possibilités de formations qui sont organisées au niveau européen, ces possibilités n'étant pas connues au niveau local par d'autres managers ou même par le responsable formation. S'agissant des ressources des salariés, elles sont faibles et ne leur permettent pas vraiment d'exercer un certain pouvoir sur d'autres. A

l'inverse des deux autres acteurs qui disposent d'informations et d'un pouvoir décisionnel sur la réalisation des demandes, le salarié manque d'information et ne va pas forcément la chercher. Le fait d'inscrire un souhait de formation sur son entretien annuel ou d'en parler à son chef représente un pouvoir assez faible, dans la mesure où la demande est formulée sous la forme d'un vœu sous réserve de l'accord du manager et dans l'attente de cet accord. Le pouvoir des salariés vient en fait de leur capacité à démontrer qu'ils ont besoin d'une formation, son utilité, à contacter les personnes clés pour mettre en place leur projet, à relancer, à contourner ou pas leur manager pour « forcer le passage » jusqu'à la fonction RH. Cette attitude volontariste et appuyée a été assez peu observée. Nous l'avons noté plus haut, les salariés interrogés au cours de l'étude ont du mal à formaliser leur demande, à savoir de quel type de formation ils pourraient avoir besoin. Cette difficulté est sans doute liée à un manque de descriptif de poste lié à des niveaux de compétences attendus. En effet, le repère de la compétence pourrait permettre à chacun des acteurs de travailler sur une base commune et justement de mieux appréhender les axes de développement de manière conjointe. A ce jour, l'entretien annuel est ciblé sur l'atteinte des résultats opérationnels et sur une évaluation globale (en deçà, conforme ou supérieure aux attentes), mais pas sur une évaluation des compétences.

Chacun des acteurs va donc bâtir sa propre stratégie par rapport à ses propres enjeux et ressources. Au niveau de l'entreprise et la fonction RH, on va choisir de suivre les axes prioritaires définis par le siège, limiter les dépenses de formation et finalement ne pas prendre trop d'initiatives en ce sens. L'entreprise au niveau local ne s'expose pas, elle laisse la main au niveau européen, influencée par le contexte économique. Le choix du développement des compétences est en partie laissé à la libre appréciation des managers, lesquels n'ont pas vraiment été accompagnés dans ce rôle. Par exemple, la prise de fonction managériale ne fait pas l'objet d'une étape particulière dans le parcours professionnel. Certains vont favoriser le développement des compétences malgré tout, d'autres vont laisser la main aux salariés et ne vont pas forcément aller sur le terrain de la formation si ceux-ci ne se manifestent pas. La priorité sera donnée aux résultats opérationnels, aux ventes. La stratégie des salariés répond aux impulsions de leur manager et de l'entreprise : priorité donnée au bon déroulement des activités, à l'opérationnel « *la formation, on n'a pas le temps* » ont dit plusieurs salariés. D'autres facteurs interviennent dans le fait de ne pas se prendre en charge :

- La sécurité de l'emploi : beaucoup de salariés admettent que tant qu'ils ne sont pas en situation de risque, ils sont moins enclins à être vigilant pour eux-mêmes.
- La progression de la rémunération : un salarié fait la remarque suivante après avoir expliqué qu'elle n'avait pas bénéficié d'entretiens annuels depuis plusieurs années : *« Non ça ne me manque pas , quand j'ai quelque chose à lui demander je vais le voir ... n'empêche qu'on a quand même des petites augmentations....alors bon »*
- Les possibilités d'évolution : celles-ci en interne sont possibles sans accompagnement spécifique en terme de formation, c'est même parfois le poste qui a précédé l'éventuelle formation.

On pourrait dire que la formation s'apprécie aussi en rapport avec l'évolution d'autres enjeux que sont le risque de perte de l'emploi, l'augmentation de la rémunération, et les perspectives de mobilité interne. Le salarié va donc privilégier ou pas la formation en comparaison des bénéfices reçus en sollicitant les autres leviers dont il dispose pour pouvoir améliorer sa position.

3.2.2 ETRE ACTEUR DE SON PARCOURS PROFESSIONNEL SUPPOSE DES CONDITIONS QUI DEPENDENT A LA FOIS DES INDIVIDUS ET DU CADRE PROFESSIONNEL QUI LES ENTOURE

Au regard des pratiques observées des salariés et des stratégies des différents acteurs sur le thème de la formation, il s'agit pour cette partie de réfléchir sur la façon dont la notion d' « acteur » pourrait être définie, à quelles conditions cette notion est-elle liée, et enfin de relativiser l'idée du salarié acteur en prenant en compte les ressorts de l'individu lui-même.

3.2.2.1 DEFINITION DE LA NOTION D'ACTEUR

Selon le dictionnaire, l'acteur, du latin actor « celui qui agit » (agere), est celui qui prend une part active, qui joue un rôle important. En connaissance des pratiques observées sur le terrain, des difficultés pour les salariés de se positionner par rapport à la formation, quel sens prend ce mot dans le contexte de la formation ? Etre acteur veut-il dire que le salarié se sert des outils qui sont mis à sa disposition tels que le CPF ou l'entretien professionnel ?

C'est par la dimension de l'outil, du moyen que le législateur semble avoir défini cette notion : les salariés ont maintenant la possibilité d'être acteur grâce à la création du Compte Personnel de formation, qui va leur permettre de suivre des formations en dehors du temps

de travail sans nécessiter l'accord de l'employeur. Cependant, peut-on pour autant résumer cette notion à l'outil ? Les observations des pratiques des salariés et des managers permettent d'élargir la vision et de montrer que tenter de définir la notion d'acteur ne se résume pas uniquement à une question de moyens.

Pour nous aider à définir cette notion, nous pourrions partir de la question : que faudrait-il pour que le salarié soit véritablement acteur de son parcours professionnel ? Plusieurs réponses peuvent être apportées ¹¹. Tout d'abord, le salarié devrait avoir conscience de ses propres compétences, des compétences transverses dont il peut se prévaloir, de ses points forts par rapport à son métier mais aussi de ses difficultés et de l'idée de comment les travailler et par quels moyens ; on pourrait citer à titre d'exemple un accompagnement au sein de l'entreprise par son manager, une formation, une visibilité sur d'autres métiers. Ensuite, il est possible d'avancer que le salarié aurait besoin d'accéder à des informations concernant le marché du travail : en interne, cela reviendrait à avoir une meilleure connaissance des parcours d'évolution, des compétences requises pour chaque poste, des postes disponibles au niveau local et européen ; en externe le salarié devrait être en état de veille sur les compétences recherchées à poste équivalent et ainsi mesurer quelles sont celles qui ont aujourd'hui une valeur sur le marché du travail. Toujours dans le domaine de l'information, il faudrait que le salarié sache quels sont les dispositifs existants dans le domaine de la formation et dont il peut bénéficier. Ainsi, il serait plus à même de décider dans quelles conditions il peut mobiliser tel ou tel dispositif en fonction de ses aspirations et de son cycle de vie professionnel et être force de proposition dans les échanges qu'il peut avoir avec son manager. Ensuite, être acteur impliquerait de pouvoir s'extraire du quotidien et de prendre le temps de réfléchir à ses besoins, à son projet professionnel pour éviter une certaine passivité face aux propositions ou à l'absence de propositions de la part de l'entreprise. Il s'agit là d'une posture que les salariés ont véritablement du mal à prendre en raison des contraintes quotidiennes liées à leur condition de salarié. Une salariée partie volontairement dans le cadre du plan social expliquait que lorsqu'elle était en poste « elle ne se posait plus les bonnes questions au bout d'un certain temps » et que, avec le recul le moment de l'entretien annuel qui lui apparaissait comme contraignant « est nécessaire, important pour l'évolution du salarié ». Enfin, on pourrait dire que si être acteur signifie agir,

¹¹ L'article suivant a permis de développer des pistes de réflexions : *Etre auteur / acteur de son parcours professionnel* »BERNARD (Noellyne). – Les Echos.fr

jouer un rôle important, cela suppose une réelle volonté de la part du salarié d’agir sur son parcours professionnel, dans le sens ou l’action qu’il entreprend a du sens par rapport aux opportunités ou l’absence d’opportunités qui se présentent à lui. Ce serait aussi être en état de veille régulière sur l’évolution de son métier, garder une certaine curiosité sur l’évolution du métier qui est le sien à l’heure actuelle.

3.2.2.2 L’ATTITUDE RESPONSABLE, PRO-ACTIVE DU SALARIE SUPPOSE DE POUVOIR ET DE VOULOIR AGIR DANS UN CADRE CONSTRUIT PAR L’ENTREPRISE

La tentative de définition du concept « d’acteur de son parcours professionnel » a mis en évidence qu’il est en effet difficile de résumer la notion d’acteur à l’existence de dispositif, de moyens. La notion d’acteur repose sur des conditions qui sont propres au salarié et qui dépendent également du rôle que l’entreprise décide de jouer par rapport à la formation.

En effet, pour être acteur, le salarié doit donc pouvoir mais aussi vouloir agir.

Pouvoir agir dépend directement de la capacité de chaque individu à s’informer, s’évaluer et à communiquer par rapport aux compétences recherchées en interne et en externe.

Cela suppose également d’être autonome dans l’utilisation des moyens mis à disposition pour se former. La question de l’autonomie du salarié était déjà relevée comme un des enjeux majeurs de l’évolution du système de formation français par Claude Dubar en 2008¹². Le DIF restait, selon lui, un droit conditionnel, étroitement lié aux incitations et à l’accord de l’entreprise. Avec la création du CPF, est-on passé d’un droit conditionnel à un droit réel, personnel ? On peut dire que sur ce point, il existe un progrès dans le sens où le salarié n’a pas d’accord à recevoir de son employeur s’il utilise son CPF en dehors de son temps de travail ou s’il souhaite réaliser une formation définie comme rentrant dans le socle de compétences. De plus, le salarié peut aujourd’hui faire appel au Conseil en Evolution Professionnelle, nouveau dispositif issu de la loi du 5 mars 2014, ce qui représente une possibilité d’avoir accès à une tierce personne et donc d’avoir une aide pour mieux définir son projet professionnel. Encore une fois, la jeunesse de ces nouveaux dispositifs ne permet pas de pouvoir juger de leur efficacité, cependant leur création permet tout de même de montrer que le législateur a donné plus de moyens en terme de financement et d’accès à un conseil extérieur pour donner aux salariés les moyens d’être plus autonomes dans la prise en main de leurs parcours professionnels. En revanche, tous ces moyens, nouveaux comme

¹² « les changements possibles du système français de formation continue » Revue Formation Emploi n° 101

anciens, sont à l'heure actuelle assez peu sinon méconnus des salariés chez Ecolab. La question de l'information sur ces mêmes dispositifs est une condition préalable au développement de l'autonomie.

Après les conditions du « pouvoir », il existe des conditions du « vouloir » comme le souligne Alain Finot¹³. Si l'auteur les définit comme un ensemble de conditions psychologiques telles que l'ouverture au changement, la capacité à prendre des risques, la confiance en soi, le niveau d'énergie, il apparaît intéressant de compléter cette idée par l'approche des auteurs de l'ouvrage « Le Management des Personnes »¹⁴. En effet, dans le chapitre consacré à l'adaptation au changement et au développement professionnel, les auteurs expliquent qu'il existe « trois dimensions psychologiques centrales dans la mise en évidence des freins et des ressorts qui caractérisent la façon dont les personnes agissent dans leur environnement et y réagissent : les valeurs de travail, les sources intrinsèques et extrinsèques de motivation au travail et enfin les objectifs de développement et d'adaptabilité professionnelle. » En quoi la compréhension de ces conditions du « vouloir agir » est importante au sujet de la formation des salariés ? Cette notion semble importante car la volonté du salarié est au cœur de la réussite d'une action de formation. Mieux comprendre les conditions du vouloir pourrait permettre une meilleure prise en compte de l'individualité de chaque salarié et donc de proposer des solutions de formations mieux adaptées dans le cadre de parcours de plus en plus individuel. La question de l'échange préalable entre manager et salarié sur la possibilité de suivre une action de formation apparaît donc comme cruciale. Il a pu être observé que certains salariés apprennent qu'ils sont inscrits à une formation au moment où le responsable de formation la met en place. La nouvelle est souvent accueillie positivement par contre, il a pu être observé que dans certains cas le salarié n'est pas du tout favorable à l'action qui lui est proposée. L'échange préalable entre responsable formation et salarié sur les modalités pédagogiques qui vont être mises en places est tout aussi important et gagnerait même à être développé plus qu'il ne l'est aujourd'hui. Il a pu être remarqué que plus la discussion est réalisée en amont avec le salarié, plus il est impliqué dans les choix pédagogiques si plusieurs alternatives sont possibles, plus il y a de chances que le salarié adhère et soit assidu. Le manque de volonté de la part du salarié doit être un signe à repérer pour éviter une action qui aboutira à de faibles résultats.

¹³ FINOT (Alain) Développer l'employabilité page 25

¹⁴ LEVY LEBOYER C., LOUCHE C., ROLLAND JP Le Management des personnes Chapitre 18

Les conditions pour être acteur de son parcours professionnel sont exigeantes et l'on imagine difficilement comment le salarié peut développer cette attitude proactive vis-à-vis de lui-même sans influence extérieure. Aussi, on peut être amené à penser que pour être acteur, des conditions sont également nécessaires au niveau de l'entreprise. L'importance de l'accès à l'information concernant les dispositifs de formation, le financement des actions, l'évolution des postes dans l'entreprise, comment imaginer cela sans un concours actif de l'entreprise elle-même ? Les entretiens réalisés au cours de l'enquête ont montré qu'à l'heure actuelle, la source d'information dont dispose les salariés sur le thème de la formation, c'est majoritairement l'entreprise qui la fournit. Pour Alain Finot¹⁵, « le salarié acteur ce n'est pas le salarié livré à lui-même. C'est le salarié accompagné jusqu'au résultat selon un réel partage des responsabilités dans les actions mises en œuvre ». Pour s'informer, se décider, échanger, donner du sens à une action de formation le salarié a besoin de l'entreprise. Rendre les salariés acteurs implique les entreprises au sens où la fonction ressources humaines procure des informations sur les dispositifs existants, les postes vacants, les parcours d'évolution, en résumé fixe un cadre et des perspectives de projections. Une des difficultés aujourd'hui chez Ecolab est justement de définir des perspectives d'évolutions après les différents plans sociaux. Cela implique également les managers, car ils représentent une autre source d'information sur l'évolution des postes, peuvent aider à mieux définir les compétences fortes et celles à développer. Le manager peut également avoir un rôle d'incitateur, de déclencheur d'action. De par sa vision plus stratégique, de par sa capacité à s'extraire de l'opérationnel et à se projeter dans l'avenir, il peut être moteur dans la décision de mener une action de formation et donc amener les salariés à participer à cette même action. Dans ce sens, faire participer peut aussi vouloir dire faire agir les salariés alors qu'eux-mêmes n'avaient pas forcément identifié un besoin. L'initiative individuelle dans le domaine de la formation serait donc le résultat de tensions entre contrainte et autonomie. La contrainte se caractérise par les orientations que prend l'entreprise en matière de formation, l'état du marché du travail, les processus de mobilité, les compétences à acquérir, les moyens pour y parvenir. En d'autres termes, ces contraintes pèsent sur le salarié mais le force aussi à agir en fonction de ses propres projets. L'intervention de Mario Corrêia lors du colloque DARES en septembre 2004 donne un

¹⁵ FINOT (Alain) Développer l'employabilité

éclairage sur l'initiative individuelle en formation¹⁶. Ce sont « ces tensions qui forment les raisons d'agir des personnes ». « La formation n'a de sens pour les individus que si elle leur apporte quelque chose, sans que ce quelque chose soit préalablement défini ». En se reposant sur les travaux de Claude Dubar, montrant comment la rencontre de la trajectoire personnelle du salarié avec sa trajectoire professionnelle construit son identité sociale et professionnelle, on pourrait avancer que les choix de formation sont liés à la confrontation de ces deux parcours. L'influence de la trajectoire personnelle et notamment de l'expérience de la formation initiale peut fortement influencer les choix et ou l'intérêt du salarié face aux outils qu'il peut mobiliser. Cela a pu être remarqué lors de différents échanges avec les salariés sur l'arrivée du Compte Personnel de Formation. L'orientation certifiante ou diplômante peut provoquer un désintérêt du dispositif pour certains : « *ce n'est pas pour moi* », « *moi je veux pas reprendre des études* », « *le CPF c'est pour ceux qui n'ont pas de diplômes* ». Il va donc falloir faire preuve de pédagogie pour amener les salariés à s'intéresser à ce nouvel outil en dépassant leurs idées reçues sur la formation initiale.

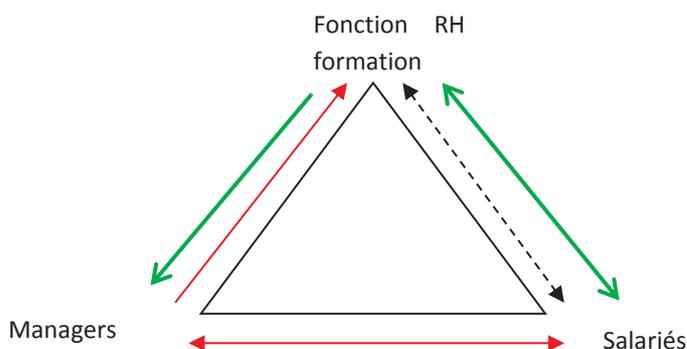
Avant de clore cette partie, le tableau ci-dessous propose de résumer les conditions pour qu'un salarié soit acteur de sa formation et de son parcours professionnel.

Pouvoir		Vouloir
<u>Outils</u>	Dispositif de formation permettant un choix autonome du salarié	<u>Conditions psychologiques liées à l'individu</u> confiance en soi, niveau d'énergie, capacité à prendre des risques
<u>Capacités propres à la personne</u>	Capacité à évaluer ses propres compétences par rapport au marché interne et externe du travail Capacité à communiquer sur ses compétences Connaissance de ses difficultés Capacité à s'extraire du quotidien	<u>Dimensions psychologiques liées au rapport au travail</u> - Valeur de travail - Sources intrinsèques et extrinsèques de motivation au travail
<u>Information</u>	Connaissance des dispositifs de financement et de formation au cours de la vie professionnelle	- Objectifs de développement et d'adaptabilité professionnelle
<u>Entreprise</u>	Existence de parcours d'évolution professionnelle Existence d'une dynamique collective de développement des compétences	
<u>Environnement externe</u>	Possibilité de faire appel à un conseil extérieur à l'entreprise	

¹⁶ CORREIA (Mario) Formation de nouveaux droits : quelle place à l'initiative individuelle ? Colloque DARES

ooo0ooo

L'analyse des jeux d'acteurs nous a permis de faire ressortir l'importance des stratégies individuelles chez Ecolab. Cette individualité est favorisée par un positionnement faible de la fonction RH locale en tant que stratège sur le sujet formation et par une situation économique marquée par de récents plans sociaux qui poussent chacun des acteurs et particulièrement les managers à privilégier les objectifs opérationnels. Les outils tel que le CPF donnent un pouvoir supplémentaire aux salariés mais ne les rendent pas forcément acteur de leurs parcours professionnels. Les conditions pour qu'ils soient véritablement acteurs vont bien au-delà des outils mis à sa disposition : cela suppose de pouvoir et de vouloir agir sur son parcours et mais également de l'existence d'une dynamique collective dans l'entreprise autour du sujet du développement des compétences et de l'employabilité. Le schéma présenté en introduction de cette troisième partie pourrait être complété par les nouvelles relations à créer entre acteurs dans l'optique d'une dynamique collective. Les relations qui existent aujourd'hui entre acteur RH et salariés gagneraient à être renforcées notamment en termes d'information du salarié sur les différents dispositifs qui peuvent être mobilisés. Les initiatives individuelles prises par les managers gagneraient à être structurées autour d'une stratégie commune d'entreprise où la fonction RH fixe un cadre plus précis sur les parcours professionnels, la gestion des compétences, le recueil des besoins en formation et soutient ainsi les managers dans la gestion de leur équipe. Nous approfondirons ces questions dans la partie suivante qui abordera des préconisations suite aux constats et analyses dans les parties précédentes.



4 QUATRIEME PARTIE : PRECONISATIONS

4.1 ELABORER UNE POLITIQUE LOCALE EN DEFINISSANT DES PRIORITES ET DES OBJECTIFS COMPLEMENTAIRES DE LA POLITIQUE MENEES AU NIVEAU EUROPEEN

Les politiques de formation chez Ecolab au niveau local et européen se distinguent par un fonctionnement à deux vitesses avec d'un côté un siège qui donne les grands axes de travail, les outils, et de l'autre une fonction RH France qui peine à trouver sa place en tant que contributeur du développement RH et non comme exécutant. L'absence de lien entre Responsable Formation France et Responsable Formation Europe est de ce point de vue assez parlant sur la faible volonté actuelle de lier ces deux pôles. Pour autant, cette situation n'est pas issue d'un blocage, elle domine car aucun point de communication, de rencontre n'a été créé pour échanger. Aussi un des premiers points qui serait bénéfique à la fonction formation locale est justement de tenter de provoquer cet échange. Une tentative de prise de contact a été réalisée lors du stage qui s'est avérée plutôt bénéfique car elle a permis d'identifier qu'une personne travaillait sur le sujet de la formation en France (ce qui était inconnu de la Responsable Formation Europe) et de poser des questions sur les projets en cours. Les réponses ont permis d'éclairer certains sujets qui n'étaient pas maîtrisés au niveau français et de procurer une réponse plus claire aux questions des managers et parfois même de les devancer. Travailler la qualité des relations entre équipe RH sur le thème de la formation apparaît en effet comme important pour donner plus de consistance au niveau local, créer une vraie continuité entre la fonction RH locale et le siège, se placer dans une attitude plus constructive au niveau des projets en cours au lieu de recevoir l'information en dernier lieu.

S'il est important que la fonction RH locale se définisse par rapport à son ancrage dans le groupe Ecolab, il apparaît dans un second temps nécessaire qu'elle se définisse pour elle-même, qu'elle établisse sa propre politique formation par rapport aux enjeux locaux. Deux raisons principales peuvent être évoquées pour conforter cette idée. La première vient directement du changement instauré par la dernière réforme sur la formation professionnelle continue donnant à l'entreprise une obligation de résultats et non plus de

dépenses. Ecolab ne peut plus se reposer sur l'atteinte ou le dépassement de son obligation légale en matière de plan de formation (0,9 % de la masse salariale avant la réforme). La deuxième est que ce faisant, elle donne aussi plus de crédibilité à la fonction formation lorsque que celle-ci doit être présentée au niveau européen. Les dépenses peuvent être alors présentées avec des orientations claires et une justification par rapport à un enjeu local identifié. Par ailleurs, la grande autonomie laissée aux Directeur de Division dans la validation de leur plan de formation annuel couplé au manque de pilotage de la fonction formation fait que le suivi des parcours individuels est rendu difficile surtout pour les équipes pour lesquelles les effectifs sont importants. Dans cette optique, plusieurs préconisations peuvent être avancées :

- Identifier les publics fragilisés

Il a pu être constaté que certains groupes de personnes sont moins exposés à la formation que d'autres. Il est donc important de suivre les parcours de manière individuelle sur plusieurs années pour déceler ceux qui échappent à tous dispositifs de formation et déclencher des actions si nécessaires. L'échéance imposée par le législateur dans le suivi des entretiens professionnel tous les six ans est un levier dont l'entreprise peut se saisir pour mieux suivre les parcours individuels et anticiper les salariés les moins exposés à la formation.

- Définir des actions prioritaires avec objectifs

A l'heure actuelle, le plan de formation d'Ecolab n'est pas forcément parlant en termes d'objectifs opérationnels. Outre la sécurité qui répond à un enjeu important et pour lesquels les moyens sont mis en œuvre, les autres actions ne sont pas forcément liées à l'atteinte d'un objectif clair pour le responsable de formation. Aussi, pour une meilleure visibilité et crédibilité, il serait souhaitable de définir quelles sont les actions prioritaires et quels objectifs sont visés. Ce travail est extrêmement difficile aujourd'hui dans la mesure où la préparation du plan de formation est limitée à des échanges avec un seul interlocuteur (le directeur de Division) et que cette question de l'objectif n'est pas abordée pour l'instant. A titre d'exemple, nous pourrions reprendre les formations en anglais qui représentent près de la moitié du budget formation. A l'heure actuelle, les demandes sont enregistrées au coup par coup, sur une périodicité annuelle, sans véritable objectif que celui bien louable de vouloir faire progresser les individus en langue anglaise dans une entreprise qui s'internationalise de plus en plus. On pourrait imaginer un objectif pour les salariés d'Ecolab,

par type de métiers, un niveau à atteindre, un parcours limité dans le temps et qui pourrait se déployer sur plusieurs années, avec évaluation de niveau au début et à la fin, incluant une communication au manager sur les progrès.

- S'interroger et clarifier le processus de gestion de carrières

Les entretiens avec les salariés ont fait remonter une faible confiance dans l'utilisation des informations fournies via l'entretien annuel en qualité de gestion de carrières. Il apparaît également que dans certaines divisions les managers ont identifié des potentiels. Cependant, aujourd'hui cela ne répond à aucun processus défini au sein de la fonction RH ni au niveau local ni au niveau européen. Il y aurait matière à s'interroger sur la façon dont ces initiatives peuvent être supportées ou pas par la fonction RH de manière à clarifier le discours auprès des managers et éviter des initiatives perdues ou victimes d'une non réponse venant de la fonction RH.

- Travailler l'ingénierie financière et les modalités d'apprentissage pour rechercher le meilleur rapport entre coût, qualité et efficacité

Les dépenses de formation font partie des centres de coûts à maîtriser dans le contexte économique particulièrement sensible d'Ecolab. Il y a peut-être un risque, d'ailleurs que celles-ci soient amenées à baisser suite à la suppression de l'obligation légale de dépenses. Le Responsable formation devrait donc identifier toutes les sources de financement mobilisables par type d'actions en dehors du financement par l'entreprise et pour cela, un rapprochement avec l'OPCA apparaît indispensable pour bien comprendre l'utilisation des différents dispositifs tels que la période de professionnalisation et le CPF. De plus, il conviendrait de travailler sur les différentes modalités pédagogiques existantes et qui sont susceptibles d'apporter une alternative au format « présentiel » et aux stages interentreprises. Le e-learning offre aujourd'hui des solutions moins coûteuses, plus flexible pour le salarié en terme d'organisation. Le choix des prestataires pourrait également être remis en question. A ce jour, les trois entités RH travaillent avec des prestataires différents sur des besoins qui sont parfois identiques, comme les cours d'anglais. Pourquoi ne pas étudier la possibilité de choisir un ou deux prestataires communs et négocier un prix pour l'ensemble des entités ? La capacité à proposer des solutions de formations avec le meilleur rapport entre coût et efficacité apparaît ici comme cruciale.

Au travers de ces préconisations, c'est en fait la définition de la valeur ajoutée du Responsable formation qui est en jeu. Quels bénéfices peut-il apporter à l'organisation au-

delà d'être un relais administratif ? Dans quelle mesure la fonction formation peut recouvrir une dimension sociale ? Les préconisations ci-dessus tentent de répondre à ces deux questions en précisant comment peuvent être envisagées les dimensions gestionnaire et sociale. Il semble important de compléter ces deux dimensions par une autre qui serait du domaine du relationnel. En effet, il a pu être constaté que la place ou en tout cas la considération des opérationnels envers le responsable formation passe aussi par sa capacité à aller sur le terrain, à comprendre les métiers et connaître les contraintes opérationnelles. La nécessité de s'extraire de la sphère RH mais aussi d'utiliser cette position pour une prise de recul sont deux attitudes qui apparaissent comme complémentaires mais qui font aussi la difficulté du poste de Responsable Formation positionné au sein de la fonction RH en comparaison des « formateurs terrain » qui peuvent avoir une meilleure connaissance métier. Sur une structure comme Ecolab qui n'a pas forcément organisé le lien entre formateur terrain et fonction formation RH et pour qui les formations métiers sont importantes, la considération du Responsable Formation peut parfois être mise à l'épreuve. Que recouvrirait la dimension relationnelle ? On pourrait citer deux aspects qui gagneraient à être développés. Le premier serait de développer une plus grande proximité avec les managers, notamment lors de la préparation du plan de formation. Cette étape nécessite une rencontre entre responsable formation et manager parce que l'échange, l'interaction entre ces deux acteurs pourrait en partie permettre d'éviter des réponses mécaniques sur le sujet de la formation. Cet échange pourrait d'ailleurs se faire sur la base d'un tableau de bord par équipe reprenant des critères de dépenses engagées versus dépenses budgétées, de nombres de personnes formées, demandes individuelles, résultats des actions menées, afin d'avoir une visibilité à la fois des actions collectives mais aussi des besoins individuels. Une meilleure visibilité des parcours collectifs et individuels permettrait de mieux accompagner les choix des managers et leur prise de décision. On pourrait par ailleurs, préconiser de communiquer sur un niveau hiérarchique inférieur par rapport aux directeurs de division. En effet, à ce jour seuls les directeurs de division sont sollicités pour remonter les besoins au moment de la préparation du plan. Les managers de proximité ne sont pas sollicités à ce stade, alors que ce sont eux qui mènent les entretiens annuels et professionnels. Les inclure dans la boucle de la préparation du plan de formation permettrait peut être de les impliquer un peu plus et de leur faire savoir qu'ils doivent remonter à leur hiérarchie des besoins qui leur semblent importants et donner plus de sens à leur contribution au cours des entretiens

annuels. Si l'échange est important au moment de la préparation du plan, il l'est tout autant au cours de l'année dans l'accompagnement des managers à exprimer leurs besoins et à identifier quelles solutions sont envisageables. Le Responsable de formation est également là pour questionner le manager et lui permettre d'identifier si la solution formation est véritablement la réponse à la problématique posée. Le Responsable formation peut ainsi apporter son expertise sur le traitement d'une demande, la prise en compte du contexte, la raison de la demande, les objectifs opérationnels attendus, les solutions possibles.

Le deuxième aspect serait d'envisager le rôle du responsable formation comme celui qui « anime » et non pas seulement qui administre la fonction formation. Les méthodes d'apprentissage évoluent, les attentes des salariés également, le responsable formation doit donc assurer une veille sur les méthodes d'apprentissage, être force de proposition sur de nouvelles méthodes, être capable de « vendre » ces nouvelles méthodes en allant au contact des salariés et des managers pour les faire adhérer et les pousser à les utiliser.

L'animation impliquerait également une meilleure communication sur la fonction formation. L'intranet de l'entreprise, s'il était amené à être développé, pourrait devenir un outil de communication de la fonction RH vers les salariés. Plus qu'un catalogue de formation mis à la disposition des salariés qui serait obsolète en peu de temps, l'intranet pourrait présenter les différents dispositifs disponibles pour les salariés tels que le CPF, la VAE mais aussi à l'extérieur de l'entreprise tels que les MOOC en suggérant des exemples de parcours ou de sujets liés à l'activité de l'entreprise ou à des métiers. L'idée serait à la fois de rendre l'information disponible pour tous mais aussi de montrer des exemples et aiguïser la curiosité des salariés.

4.2 CONSOLIDER LE DEPLOIEMENT DES OUTILS MIS EN PLACE PAR LA REFORME POUR IMPLIQUER LES MANAGERS ET LES SALARIES DANS LEUR UTILISATION

Un premier pas a été franchi dans le cadre de la mise en place des nouveaux dispositifs liés à la réforme de la formation : l'entretien professionnel a été lancé et les salariés ont été informés en début d'année de leur solde d'heure de DIF et de la nécessité de les reporter sur leur nouveau compte personnel de formation en ligne. Cependant, les entretiens avec les managers et les salariés ont montré une faible compréhension des managers sur l'objectif de

ce nouvel entretien et une faible appropriation des salariés sur le nouveau dispositif du Compte Personnel de formation. Des actions envers les managers, les salariés mais aussi au sein de la fonction RH pourraient être menées pour favoriser leur implication dans ces changements.

4.2.1 CONSOLIDER LE DEPLOIEMENT DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS AUPRES DE TOUS LES ACTEURS IMPLIQUES : SALARIE, MANAGER, RH

L'entretien professionnel a pour objectif d'aider les salariés dans la construction de leur parcours professionnel notamment au travers des compétences à acquérir et d'envisager les actions qui favoriseront son employabilité. Il suppose un dialogue entre manager et salarié sur ces thèmes. Cependant, parler employabilité n'est pas une notion forcément maîtrisée par les deux acteurs ; de plus, la communication concernant le lancement de l'entretien professionnel n'a concerné que les managers. Aussi, des actions concernant tous les acteurs concernés seraient nécessaires pour que chacun à son niveau puisse aborder cet entretien en se posant les bonnes questions.

Concernant les managers, les actions suivantes pourraient être envisagées : dans un premier temps, une évaluation de la première vague d'entretiens professionnels pourrait être réalisée auprès des managers pour connaître leur ressenti sur le nouveau formulaire mis en place, leur difficulté à aborder ce nouvel entretien, prendre conscience des points à améliorer. Ensuite et en fonction des retours, une formation en interne des managers pourrait être mise en place afin d'aborder les difficultés, accompagner les managers dans la conduite de ce nouvel entretien et parvenir à le différencier de l'entretien annuel. L'objectif recherché ici est double : premièrement, acquérir une meilleure compréhension du processus de l'entretien professionnel au-delà de l'obligation légale, et deuxièmement obtenir une meilleure implication des managers dans une démarche co-responsable de l'employabilité de leur équipe. Cette formation interne pourrait être l'occasion de faire travailler les managers sur la représentation qu'ils se font de leur rôle dans le domaine de la formation et les impacts sur l'employabilité que cela peut avoir. Ainsi il pourrait être utile d'accompagner les managers à repérer les signes d'inemployabilité, en s'inspirant du modèle d'Alain Finot¹⁷ à savoir « un niveau de formation initiale faible, une absence ou une

¹⁷ FINOT (Alain) Développer l'employabilité

insuffisance de formation continue pendant plusieurs années, une obsolescence rapide des compétences face aux nouvelles technologies, une absence ou un refus de mobilité, un manque de points systématiques engendrant un manque de repère par rapport à une compétence, un manque de curiosité, une absence de zone d'expertise dans l'activité exercée, une culture du non changement, une perte de savoir liées à une modification de l'activité et enfin une diminution de la performance professionnelle. »

Les salariés n'ont, quant à eux, pas fait l'objet d'une communication concernant le lancement de l'entretien professionnel. Les entretiens ont montré que la notion d'employabilité même était difficile à définir pour eux. Dans ce contexte, comment préparer ce nouveau rendez-vous avec son manager sans savoir de quoi il retourne ? Aussi de la même façon qu'il existe un guide de préparation à l'entretien annuel pourrait exister un guide de présentation et de préparation à l'entretien professionnel, ce qui permettrait aux deux parties de pouvoir avoir un échange plus constructif.

Enfin, la fonction formation pourrait utiliser ce nouveau dispositif pour construire un outil de pilotage de la formation sur une période donnée et envisager l'entretien professionnel comme une opportunité de mieux suivre les actions de formations et de contrôler les publics formés. En effet, en offrant une vision sur le long terme (6 ans), il permet à l'entreprise d'identifier les publics les plus éloignés de la formation et d'amener le responsable formation à un rôle d'anticipation sur les actions à mener.

4.2.2 COMMUNIQUER SUR LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Au regard des commentaires recueillis auprès des salariés au sujet de la communication sur l'arrivée du CPF, on peut avancer que cette première communication sur ce nouveau dispositif gagnerait à être poursuivie et approfondie si Ecolab souhaite que ses salariés se l'approprient réellement et qu'ils agissent en tant qu'acteur avec un outil qui a été conçu pour être utilisé à leur initiative.

Le dispositif est à la fois simple à comprendre mais complexe dans son utilisation pratique. Par ailleurs, il est basé sur une initiative du salarié, lequel est plutôt habitué à voir leur entreprise gérer la formation pour eux. On pourrait alors mettre en place des actions qui favoriseraient la capacité des salariés à « pouvoir » utiliser ce dispositif.

L'intranet pourrait servir de relais pour mettre à disposition un guide expliquant les conditions de mobilisation du CPF, les formulaires qui doivent être remplis ainsi que des exemples de formation souvent demandées chez Ecolab pour lesquelles le CPF est mobilisable. Le responsable formation pourrait intervenir à l'occasion de réunion de service dans les divisions et effectuer une démonstration de la création d'une demande sur le portail dédié au CPF. Il serait également nécessaire au niveau de la fonction RH de préparer en amont le processus de réception et de traitement des demandes de manière à fluidifier au maximum le déclenchement de l'action de formation.

Enfin, il peut être utile lors de la formation interne des managers à l'entretien professionnel, d'ajouter une présentation du CPF afin de dépasser les idées reçues ou la déconsidération du dispositif de par sa visée qualifiante. Si l'on veut que les salariés utilisent leur CPF, il faut également que leur manager puisse les écouter et être en mesure de mieux accompagner une telle initiative. Même si le niveau de diplôme est assez élevé chez Ecolab, ce n'est pas le cas de tous les salariés pour qui la visée certifiante ou diplômante peut être une option à envisager.

ooo0ooo

Les recommandations sont issues de la rencontre avec les enjeux actuels de la fonction formation et les échanges avec les salariés qui ont pu avoir lieu pendant les entretiens. Elles concernent à la fois l'évolution du rôle de gestionnaire de formation vers celui de manager de la formation, en montrant comment ce rôle peut évoluer aujourd'hui en développant une dimension plus qualitative et apporter une réelle valeur ajoutée mais également dans quelle mesure la fonction formation peut se saisir de l'entretien professionnel comme outil de pilotage et enfin de quelle manière elle peut envisager des pistes pour consolider sa communication sur le CPF déjà amorcée en début d'année.

Cependant, ces préconisations, si elles appellent à développer le rôle de la fonction formation au-delà du périmètre de pur gestionnaire supposent également une volonté d'évolution de la fonction RH locale en tant que stratège et un support de la Direction sur le sujet de la formation et du développement des compétences. Par ailleurs, elles supposent également des outils de communication plus développés, notamment l'intranet qui ne fait

pas l'objet depuis plusieurs années d'une évolution qui serait pourtant nécessaire non seulement à la fonction formation mais à l'ensemble de la fonction RH.

CONCLUSION

La fonction formation est au cœur des changements et des enjeux qui animent à l'heure actuelle la fonction Ressources Humaines. La récente réforme de la formation professionnelle continue, matérialisée par la loi du 5 mars 2014, vient impacter la fonction formation et introduit des changements importants concernant à la fois les obligations de l'entreprise qui ne sont plus mesurées en termes de dépenses mais de moyens et de résultats, et les dispositifs mis à la disposition des salariés. Dans ce contexte, le stage chez Ecolab a permis de s'immerger dans un département RH et d'occuper un rôle sur la partie formation au moment même où la réforme prenait son application. La problématique initiale soulevée par ce mémoire est de se demander dans quelle mesure la politique de formation d'Ecolab répond aux enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines et du développement des compétences, avec un questionnement complémentaire lié à l'actualité qui invite à s'interroger sur la façon dont l'entreprise peut trouver des leviers dans la mise en place de la réforme de la formation professionnelle continue votée en 2014.

Les enjeux contemporains de la fonction RH sont basés sur une affirmation de la fonction RH comme stratège, avec un réel besoin de trouver le bon positionnement entre fonction support, business partner, garant des équilibres sociaux. La fonction RH est appelée à montrer qu'elle crée de la valeur pour l'entreprise au travers notamment des outils qu'elle met en place pour piloter son activité. Le leadership, la gestion des talents, le développement d'une culture d'entreprise forte sont les trois premières priorités au niveau européen. La montée en puissance de la responsabilité sociale de l'entreprise et de sa nécessaire ouverture sur toutes les parties prenantes est également caractéristique de l'évolution de la fonction. La fonction formation est elle aussi amenée à suivre en partie ces tendances : la gestion de la formation tend à développer des solutions technologiques qui amoindrissent la charge administrative pour dégager du temps afin d'assurer un véritable pilotage de la fonction formation. Le pilotage se caractérise par un réel travail d'identification des besoins en lien avec la stratégie de développement de l'entreprise, une réponse adaptée en termes de solutions pédagogiques offrant le meilleur rapport entre coût et efficacité, une capacité à évaluer les résultats des actions de formation. Par rapport à ces enjeux et les pratiques observées, le département RH France d'Ecolab y compris la formation se positionne plutôt comme une fonction support gérée de manière

administrative. La fonction est d'ailleurs perçue comme telle par les autres fonctions de l'entreprise. La situation de la formation chez Ecolab est d'ailleurs paradoxale car il existe bien une dimension stratégique au niveau européen, et les quelques mois passés au sein de l'entreprise ont permis de montrer que celle-ci commence à se structurer mais cette dimension n'a pas encore gagné la gestion de la formation au niveau local. Les projets de développement RH sont nombreux et montrent que le groupe souhaite travailler sur les compétences. Une formation « Leadership » est prévue pour l'ensemble des managers, ainsi qu'un travail sur les descriptifs de poste pour pouvoir offrir aux salariés une meilleure visibilité sur les différentes possibilités d'évolution au sein du groupe. On peut penser que ces projets vont à terme influencer le mode de gestion des compétences et plus largement des carrières dans l'entreprise au niveau local. La première hypothèse, basée sur le fait que la réponse aux enjeux dépend du niveau d'implication des RH et de la place donnée à la formation dans l'entreprise est donc validée.

La seconde hypothèse suggérait que les nouveaux outils mis en place par la réforme de la formation permettent de rendre le salarié acteur de son évolution professionnelle. La volonté du législateur sur ce sujet est bien réelle par contre nous avons pu montrer qu'il est réducteur de considérer que les salariés ont la possibilité d'être acteur par la seule considération des dispositifs qui sont mis à sa disposition. Il existe d'autres conditions qui incitent ou freinent le salarié. Les témoignages des salariés d'Ecolab ont montré une faible connaissance des moyens qui sont à leur disposition aujourd'hui pour se former, beaucoup se raccrochent aux initiatives de l'entreprise. Le manque d'information est certainement à remettre en cause cependant, la capacité des salariés à s'informer, à évaluer leurs compétences, à rendre concrète la notion d'employabilité est cruciale. A cela s'ajoute une dimension psychologique, propre à l'individu qui influe sur sa volonté de se former. De plus, la salarié acteur se définit par rapport au jeu des autres acteurs, et à la manière dont est organisé ce jeu dans l'entreprise. Il y a action en réaction à ce qui se passe dans l'entreprise ou avec son manager. C'est donc une dynamique collective au sein de l'entreprise qui permet à chacun des acteurs de se positionner. Les managers ont un rôle clé dans la création de cette dynamique, tout comme l'entreprise et la fonction RH. Ce qui fait dire à Cyril Parlant, Avocat en droit social, dans son article intitulé « Concilier initiative du salarié et

contraintes de l'employeur »¹⁸ que « le salarié ne peut être acteur de sa vie professionnelle qui si l'employeur est le metteur en scène d'un scénario dont il n'est par l'auteur ».

Dans cette configuration le rôle du responsable formation va bien au-delà d'une gestion administrative de la formation et d'un respect d'une obligation légale de financement qui n'a maintenant plus lieu d'être. Envisager la formation aujourd'hui dans une entreprise comme Ecolab revient à s'interroger sur les besoins en compétences et quelles sont celles qui sont cruciales pour accompagner la performance économique de l'entreprise, à évaluer les actions de formation pour mesurer leur pertinence et leur résultat, et enfin à prendre en compte les parcours individuels avec un objectif d'employabilité.

Ainsi les préconisations reposent sur une meilleure définition de la politique de formation pour la rendre plus lisible et plus mobilisante en termes de choix RH, une meilleure sensibilisation des managers à la dynamique de la formation, une communication plus forte envers les salariés sur les changements issus de la réforme.

La situation actuelle d'Ecolab France se caractérise par un contexte difficilement propice à l'action du fait de l'héritage de trois plans sociaux qui ont marqué les esprits des collaborateurs et qui ont accaparé la fonction RH depuis ces dernières années. Par ailleurs, il reste une incertitude sur la manière dont le siège souhaite déployer sa politique de développement des compétences au niveau local. Les ambitions du groupe sont présentes, le siège européen se structure et commence à déployer une véritable politique RH Ecolab au sein de laquelle le développement des compétences a sa place. Pour autant, les effectifs au niveau local sont comprimés, le choix de l'externalisation a été fait pour la paye. L'équipe restante doit se réorganiser et à ce jour cette réorganisation n'est pas encore définie. Les moyens humains et techniques ne sont pas clairement identifiés quant au sujet de la formation et du développement des compétences.

Le contexte est difficile car il complique la vision prospective, cependant nous pourrions tout de même trouver des raisons pour soutenir les préconisations proposées dans ce mémoire et citer quelques raisons qui invitent à agir.

La fonction formation, libérée de l'obligation légale de dépenses, va de plus en plus devoir justifier l'orientation de ses choix et des dépenses qui sont consacrées aux actions à la fois

¹⁸ BARABEL (Michel), MEIER (Olivier), PERRET (André), TBOUL (Thierry). - *Le grand Livre de la formation*. Paris : Editions Dunod, 2012, p.234

pour répondre à ses obligations de résultats au niveau local et à la fois pour accompagner la politique du groupe. La succession des plans sociaux devrait amener une réflexion sur l'employabilité et sur l'importance du suivi des parcours individuels d'autant plus que l'entreprise est encore fragile économiquement. Certains managers montrent des attentes fortes sur l'accompagnement que peut fournir la fonction RH. Agir est un moyen de répondre à ces attentes sans quoi la fonction RH et formation gardera une image « administrative ». De plus, même si l'accès à la formation continue est aujourd'hui facilité par le législateur, qu'apprendre par soi-même est devenu possible notamment via internet, l'entreprise peut jouer un vrai rôle de conseil auprès de ses salariés qui ne maîtrisent pas tous les différents chemins qui peuvent accompagner leur parcours. Enfin, agir peut aussi aider à répondre à la problématique d'engagement que vit l'entreprise actuellement. Montrer que l'on s'implique au niveau RH peut être perçu comme un signe fort pour la population qui est encore présente mais aussi pour tous les nouveaux salariés qui arrivent dans l'entreprise et qu'il faut retenir.

Plus largement ce stage et ce mémoire ont permis de créer une proximité avec certains salariés et managers de l'entreprise, et de ce fait d'avoir l'opportunité de recueillir leur expérience de la formation chez Ecolab. Cette réflexion a mis à jour trois notions, trois portes d'entrée qui resteront centrales dans une approche stratégique de la formation : l'approche par les compétences, l'employabilité comme mode de gestion RH, et les conditions qui existent pour que le salarié soit acteur de son parcours professionnel. Les remontées terrain permettent de se rendre compte que le vocabulaire RH n'est pas forcément le vocabulaire du terrain. Parler de compétences ou d'employabilité avec les salariés n'a pas été aussi évident que ce que l'on aurait pu penser. Si l'on veut travailler sur ces notions, il faut donc s'assurer qu'elles soient bien comprises par l'ensemble des acteurs et que la communication qui sera réalisée autour de ces notions soit adaptée au public visé. La réflexion sur le salarié acteur de son parcours professionnel a été particulièrement intéressante à mener. Elle a permis de travailler sur l'introduction de nouveaux outils dans l'entreprise tel que le CPF ou l'entretien professionnel et d'envisager comment une dynamique peut se créer entre les différents acteurs au sein de l'entreprise. L'avenir nous dira si ces nouveaux dispositifs sont plus largement mobilisés par les salariés et si le Conseil en Evolution professionnel est activé de manière proactive par ceux-ci. La formation et la

gestion des compétences apparaissent comme un moyen concret de travailler sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BARABEL (Michel), MEIER (Olivier), PERRET (André). - *A quoi ressemblera la fonction RH de demain ?*. - Editions Dunod, 2014

MEIGNANT (Alain). - *Manager la formation 9ème édition*. - Editions Liaisons, 2014

FINOT (Alain). - *Développer l'employabilité*. - Editions INSEP Consulting, 2000

LEVY LEBOYER (C.), LOUCHE (C.), ROLLAND (JP). - *RH, les apports de la psychologie du travail Tome 1 Le management des personnes*. - Editions d'organisation, 2006

BARABEL (Michel), MEIER (Olivier), PERRET (André), TEBOUL (Thierry). - *Le grand Livre de la formation*. - Editions Dunod, Paris, 2012

Enquête

Enquête sur la formation professionnelle en Europe. - Observatoire Cegos, Mars 2012

Revues

Dossier « *Apprendre par soi-même* ». - Sciences Humaines, Mars 2014, n° 257

Réforme de la formation : ce qu'il faut savoir. - Personnel, Mars/Avril 2015, n° 558

DUBAR (Claude) « *Les changements possibles du système français de formation continue* ». - Formation Emploi Janvier/Mars 2008 n° 101

CORREIA (M) « *Formation de nouveaux droits : quelle place à l'initiative individuelle ?* ». - Colloque DARES du 28 septembre 2004, Les Evolutions de la formation professionnelle continue

Articles de presse

« *L'entreprise démunie face à la nouvelle exigence d'apprendre* » FOUQUET (Matthieu). - www.lesechos.fr/idees-debats/cercle

« *Qu'attendent les salariés de la formation professionnelle ?* » RODIER (Anne). - Le Monde 12.12.2013

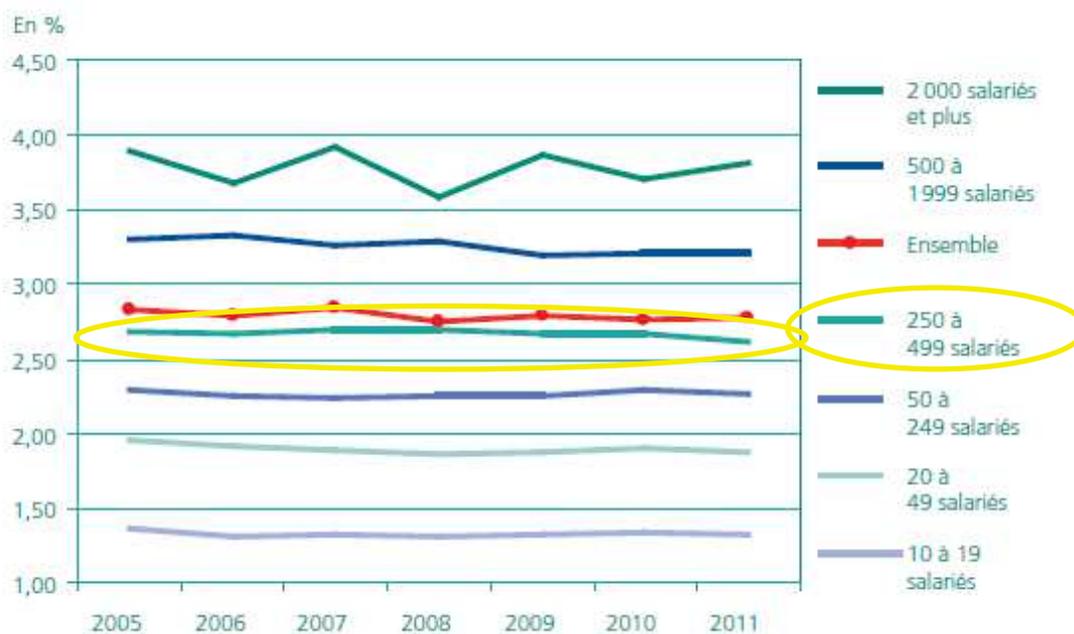
« *Quand formation rime avec responsabilisation* » ATSOU (Stephan). - la Tribune, Opinions 10/04/2014 N° de document news.20140410.TR.824432

« *Etre auteur / acteur de son parcours professionnel* » BERNARD (Noellyne). - Les Echos.fr, Le cercle

ANNEXES

ANNEXE 1 – TAUX DE PARTICIPATION FINANCIERE DES ENTREPRISES FRANÇAISES A LA FORMATION CONTINUE SELON LEUR TAILLE

Graphique 2 • Taux de participation financière des entreprises à la formation continue selon la taille des entreprises



Source : Céreq déclarations 2483 calculs DARES

DARES Analyses Décembre 2013 n° 080

Lecture : le taux de participation financière est le rapport entre dépenses de formation professionnelle et masse salariale. Le taux de participation sur l'exercice N prend en compte les dépenses directes effectuées sur l'année N et les cotisations versées aux OPCA au début de l'année N+1 au titre de l'année N.

**ANNEXE 2 – REPARTITION DU NOMBRE DE SALARIES AYANT REÇU AU MOINS 1
FORMATION SELON LA CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE**

ECOLAB SIEGE + IRIGNY						
	2013			2014		
	Effectif total Ecolab siège + Irigny	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Effectif total Ecolab siège + Irigny	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation
Employes	72	26	36%	48	37	77%
AM	208	94	45%	182	130	71%
Cadres	179	101	56%	164	126	77%

ECOLAB SIEGE						
	2013			2014		
	Effectif Ecolab siège	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Effectif total Ecolab siège	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation
Employes	62	25	40%	44	38	86%
AM	205	93	45%	173	142	82%
cadres	176	101	57%	162	126	78%

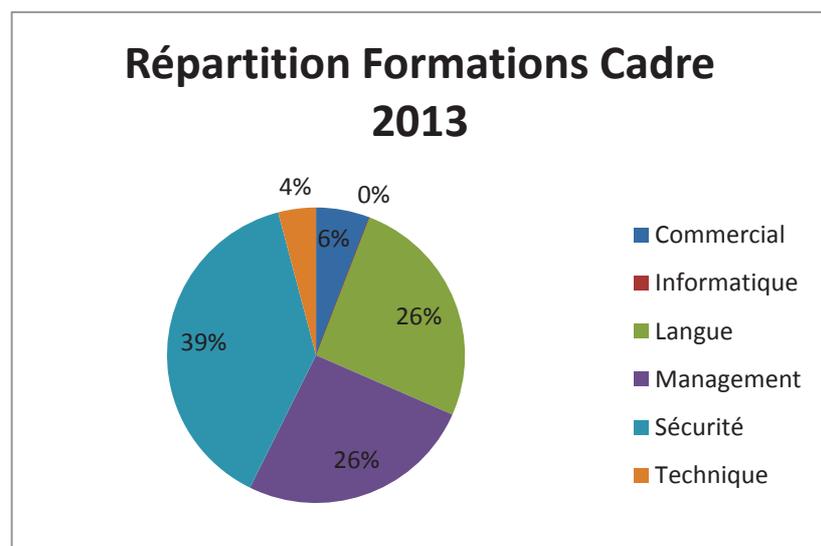
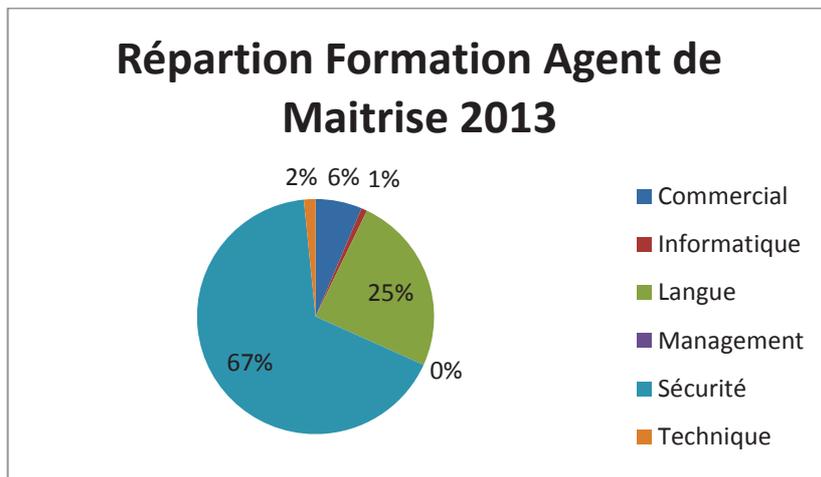
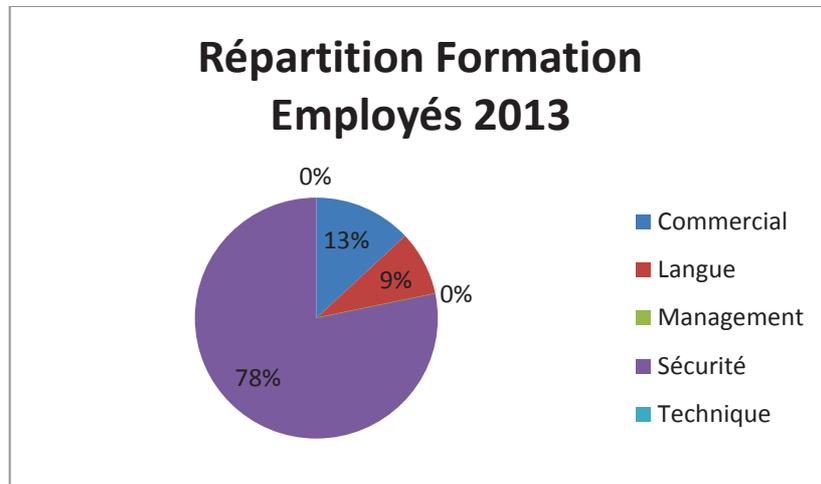
ECOLAB IRIGNY						
	2013			2014		
	Effectif Irigny	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Effectif Irigny	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation	Nbr de salariés ayant reçu au moins 1 formation
Employes	10	1	10%	4	4	100%
AM	3	1	33%	9	0	0%
cadres	3	0	0%	2	0	0%

ANNEXE 3 - REPARTITION DES COUTS ET D'HEURES DE FORMATION SUR UNE ANNEE

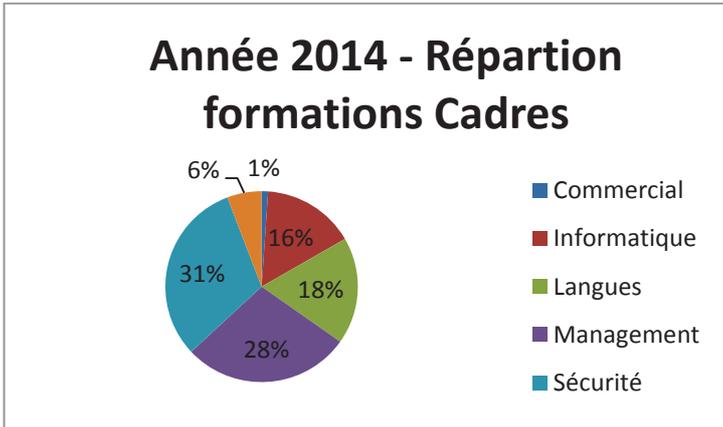
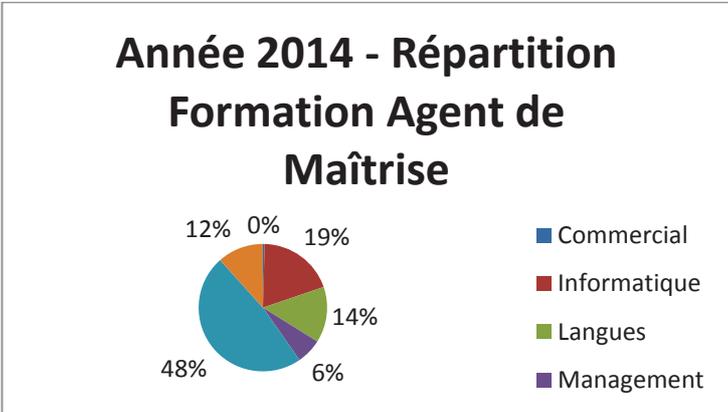
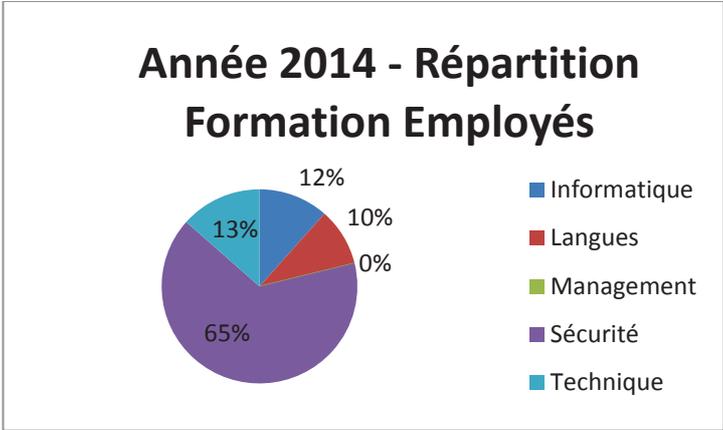
		% du montant total	
		Cout	Heures reçues
2014	Commercial	2%	1%
	Informatique	4%	2%
	Langues	51%	39%
	Management	8%	13%
	Sécurité	28%	33%
	Technique	7%	11%

		% du montant total	
		Cout	Heures reçues
2013	Commercial	0%	8%
	Informatique	1%	0%
	Langues	55%	38%
	Management	0%	12%
	Sécurité	37%	38%
	Technique	7%	3%

ANNEXE 4 – REPARTITION DES TYPES DE FORMATIONS REALISEES PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE POUR L'ANNEE 2013



ANNEXE 5 – REPARTITION DES TYPES DE FORMATIONS REALISEES PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE POUR L'ANNEE 2014



ANNEXE 6 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN SALARIE AGENT DE MAITRISE

Quel est votre poste et depuis combien de temps êtes-vous chez Ecolab ?

Je suis Comptabilité Fournisseur et Comptabilité générale, ça va faire 13 ans que je travaille chez Ecolab. Les 10 premières années, c'était vraiment de la comptabilité fournisseur pure et dur ou je traitais les factures, les comptabilisais. Depuis le PSE en 2011 qui a touché le département FINANCE le traitement des factures a été délocalisé, le poste a changé maintenant on est plus dans l'analyse et le support des équipes

Ca a changé beaucoup de choses dans votre métier ?

Oui avant on faisait les choses après il a fallu s'adapter il ne fallait plus faire, mais vérifier que c'était bien fait, que les factures étaient bien comptabilisées, qu'il n'y avait pas d'erreur. Il a fallu un temps d'adaptation entre ne plus faire et le fait d'être en support.

Votre vision de la formation, de manière générale, est-ce que vous y accordez une importance particulière

Par rapport à notre métier, les lois changent donc c'est important d'être au courant par le biais de formation, ça a un impact direct sur notre travail si on n'applique pas les bonnes règles ça peut avoir un impact sur la société.

C'est un moyen de vous mettre à jour des informations légales ?

Oui cela permet que les choses soit faites correctement

Est-ce que le fait de se former tout au long de sa vie est-ce que ça a du sens pour vous ?

On en apprend tous les jours oui c'est important, via notre expérience on apprend ça apporte un plus pour pouvoir travailler correctement, apporter une plus-value ou parfois essayer de simplifier des process

Moi je suis quelqu'un d'ouvert c'est toujours intéressant d'apprendre

Que vous apporte la formation : développement de compétences, motivation, regard envers la société ?

Personnellement on a appris quelque chose de plus, la connaissance, au quotidien ça nous permet d'être plus productif, de nous aider, les nouvelles technologies ça change, ça nous permet d'optimiser au mieux tous les outils qu'on a a disposition

Est-ce que les différents plans sociaux vous ont fait réfléchir sur vos besoins en formation, le développement de vos compétences ? si demain je devais changer ?

Euh... Oui effectivement par rapport au PSE quand on se rend compte ... le monde du travail change il évolue très rapidement ; nous par exemple notre métier par rapport à ce que je pouvais faire 10 ans en arrière ça n'a plus rien à voir

On a le sentiment que notre métier est comment dirais-je ... quand on a fait des études pour en arriver là pour pouvoir exercer cette profession... le métier est tellement en train de changer que du coup on a un l'impression que ce métier n'a plus d'importance, je sais pas comment l'expliquer

Il n'a plus d'importance parce qu'on l'externalise parce qu'on le donne à d'autres personnes c'est cela que voulez dire ?

Oui on a l'impression que ça n'a pas bcp d'importance, on a fait des études, on a des années d'expérience même si c'était des tâches répétitives et là cette partie là on la délocalise ça n'a plus beaucoup d'importance alors que pour nous ça faisait partie de nos tâches

On est dans une société où chacun avait des tâches bien définies, chacun faisait sa partie donc du coup cette partie elle a été enlevée donc après il faut avancer il faut voir le métier autrement, il faut suivre l'évolution

Est-ce que votre regard sur vous-même a changé ?

On se rend compte que c'était tellement des tâches définies qu'il y a plein de choses que l'on ne faisait pas après on a besoin de support et de formation pour pouvoir approfondir ses connaissances et de pouvoir s'adapter à cette évolution alors la formation est importante pour pouvoir évoluer dans la profession

Est-ce que vous ressentez que la formation est une priorité pour Ecolab ?

C'est important il faut avoir l'esprit ouvert....

Oui je pense notamment avec l'anglais les équipes sont basées en Pologne ils parlent anglais sans formation ça devient tout de suite très difficile même s'il existe des outils pour traduire là c'est pas la même chose, la société aide les salariés à pouvoir continuer à exercer leur fonctions au mieux

Il y a des changements et des choses qui sont mises en place pour aider

Globalement vous êtes plutôt à l'initiative des formations que vous avez eu dans les dernières années année où c'est votre manager qui vous les a proposé ?

En fait on en a toujours discuté, on se pose, par rapport à notre activité de quoi on a besoin pour pouvoir exécuter notre travail ça a toujours été un échange pas quelque chose d'imposé, après c'était accepté ou non

A l'époque on avait demandé à avoir des cours d'anglais mais en fait par rapport à notre activité on n'avait pas de contact avec des personnes à l'étranger et ça n'avait pas été accepté

Du coup vous pensez que votre manager a un rôle à jouer dans le développement des compétences de son équipe ? le salarié a-t-il un rôle à jouer lui aussi ?

Le manager voit bien les besoins de son équipe, mais il faut qu'il y ait un échange avec le salarié, après si on impose quelque chose sans l'avoir expliqué... après ça dépend des caractères qui vont moins accepter il y a des personnes qui n'aime pas le changement

Quel est le rôle des rh par rapport au suivi de votre carrière ?

Du fait que l'on ait le manager pour voir les besoins de son équipe c'est plus au manager qui fait le lien avec les rh

Vous sentez-vous bien informée sur vos droits, vos possibilités de vous former ?

On a reçu des communiqués de la RH pour voir les différentes évolutions pour le DIF ça a changé on a reçu les informations après je pense que la rh est à disposition pour des informations complémentaires

Est-ce que vous avez bien compris ce que c'était que le CPF ? la transition entre DIF et CPF

.....est-ce que vous connaissez les différents moyens de vous former individuellement ?

Euh nonj'ai entendu parlé de ça quand nos collègues sont partis dans le PSE je pense que tant qu'on ne se retrouve pas dans cette situation après on ne pas trop chercher voilà et puis après il y a les formations internes qui sont prévues par rapport à notre activité...ca va rester autour de ça. Après si on veut évaluer ou changer d'activité, je ne connais pas les différents moyens.

Sans forcément changer d'activité, si vous avez acquis une certaine expérience professionnelle que vous voulez faire reconnaître par un diplôme, vous pouvez faire une VAE

Oui ça je connais j'avais fait une demande et puis après je suis tombée enceinte et puis ça été mis de côté mais effectivement je connais j'ai une collègue qui l'a fait et qui m'avait renseignée.

Le CPF est tout nouveau, il y a une communication envoyée par les RH, pour autant est-ce que vous avez bien cerner ce le fonctionnement de ce nouveau dispositif, comment vous allez pouvoir l'utiliser ?

Oui..... pour moi ça remplace le DIFpour moi mais ca reste plus une formation en interne d'après ce que j'ai pu comprendre c'est un capital pur chaque employé si on décide de faire une formation en dehors de l'entreprise ce capital sera pris en compte après dans quelle mesure, quels organismes sont concernés je sais pas

Est-ce que vous pensez qu'il serait bien que le service RH communique plus sur les différents outils utilisables pour se former par les salariés ?

Oui la c'est toujours des communiqués c'est vraiment des informations généralisées ce serait bien plus détaillée

Mais oui avec le CPF vous pouvez faire tel type de formations ... effectivement si on pas au courant ou pas concerné directement on va pas se pencher sur le sujet essayer de savoir quel sont les possibilités

Tant qu'on est pas confronté ou à un moment donné on se pose des questions et puis on essaye de voir comment on peut évoluer il y a le quotidien qui est là tant qu'on est pas confronté....moi personnellement j'irai pas....les formations en interne ça me suffit au quotidien... je me projette pas dans l'avenir

Est-ce que c'est parce que les possibilités d'évolution dans la société ne sont forcément visibles ?

Oui je vois même moi dans mon cercle d'amis, c'est pareil ils ont pas de détail sur toutes les possibilités qui sont à disposition des salariés pour pouvoir être formé ou avoir une évolution de carrière

C'est vraiment quand les personnes se retrouvent dans une situation où elles ont besoin alors la effectivement de nous-même il faut qu'on se renseigne pour avoir des informations c'est pas des choses qui sont transmises d'office en disant vous avez droit à telle ou telle chose c'est ou sur demande du salarié mais c'est pas des informations qui sont disponibles

Vous avez entendu parlé des cours en ligne qui sont ouvert à tous ? les MOOC ? les universités commencent à proposer ce type de cours

Non pas trop...

Si vous aviez de plus d'information sur les moyens de vous former, vous demanderiez à qui ?

En fait j'irai sur internet (rires) après du fait que la formation pour moi en entreprise c'était vraiment de la formation en interne, s'il y avait besoin de faire d'autre je ne me serai pas forcément adressé à la DRH

Aujourd'hui est-ce que vous diriez que le mot employabilité a un sens pour vous ?

C'est être polyvalent, faut s'adapter au changement, le monde du travail a énormément changé, il faut être souple et pouvoir s'adapter et puis accepter le changement...si on n'accepte pas ce devient je pense plus compliqué

Vous avez été suffisamment soutenu dans ces changements ?

Oui j'ai toujours été soutenu par mon manager, et puis il y aussi nous ...c'est à nous aussi d'accepter tous changements et d'aller de l'avant .. j'ai eu des cours d'anglais ça m'aide au quotidien pour pouvoir mieux communiquer avec les équipes basés en Europe

Depuis 3 ans vous avez eu combien de formation ?

Des cours d'anglais uniquement, et excel aussi mais c'était global et très rapide et puis dernièrement on a eu un accès e-learning pour s'autoformer au pack office mais en fait il fallait avoir la version 2010 et moi j'ai 2007 alors du coup j'ai laissé tomber

Vous savez que vous pouvez quand même accéder au site même si vous n'avez pas la dernière version ..ça ne vous empêche absolument pas d'en profiter , si vous voulez je vous montre

Ah bon ...moi j'étais resté sur le fait qu'il fallait avoir 2010 donc j'ai pas essayé, donc je peux pas vous dire si c'est bien ou pas, si c'est mieux qu'une cours avec une personne physique

Après il faut trouver le temps d'y aller et de pouvoir revoir toute ces bases

J'ai un collègue de l'équipe finance qui m'a aidé à comprendre une fonction que je maîtrisai pas

Les supports en ligne se développent de plus en plus...

Oui c'est vrai il faut suivre

Quelle vision avez-vous d'Ecolab sur les pratiques relatives à la formation depuis votre arrivée ?

Quand je suis arrivée j'avais un seul écran pour saisir les factures, on a eu différent logiciel, les PC sont régulièrement changé, le logiciel comptable a été changé depuis 2010 on a mis à notre disposition des bonnes conditions de travail

Pensez-vous que vous y êtes gagnante dans tous ces changements qui se sont produits dans votre activité

Oui c'est bien ça permet de voir autre chose avant on était très mono-tache.....

Comment vous abordé le nouvel entretien professionnel ? est-ce que l'on vous l'a présenté ?

Oui y'avait un document 2 pages supplémentaires mais bon on fait notre entretien normalement

J'ai bien vu qu'il y avait 2 phases dans l'entretien mais j'ai pas trouvé de différence par rapport à avant

Un des buts de l'entretien pro c'est vraiment de travailler sur l'employabilité...

J'ai pas trop vu cet aspect là, pour moi j'ai bien distinguer les 2 entretiens mais j'ai pas trouvé de différence avec l'année dernière

On n'attends pas le moment de l'entretien pour parler des besoins

Je vous remercie je vais vous libérer.....

ANNEXE 7 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN SALARIE EMPLOYE

Que poste occupez-vous et depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise ?

Le poste que j'occupe c'est assistante d'achat je suis dans l'entreprise depuis 14 ans.

Mes premières missions ont été de secrétaire standardiste ensuite j'ai fait pas mal de secrétariat j'ai remplacé l'assistante de direction qui est parti et par la suite j'ai remplacé l'assistante achat qui est partie et je travaille maintenant dans le domaine des achats et c'est un domaine qui me plaît bien

Votre expérience de la formation chez Ecolab ?

Je dirais que c'est pas un point très positif car j'ai pas été réellement confronté à ça on m'a pas proposé de formation les seules choses que j'ai faite dans mon DIF c'est des cours d'anglais...un module d'une vingtaines d'heure

Si on prend comme référence les 5 dernières années, il ne s'est rien passé sauf l'anglais ?

Rien nada, et même je pense que l'anglais c'était avant ces 5 ans ça remonte à quelques années

Donc non aucune formation, je me souviens plus si mon responsable m'a proposé il y a quelques années de ca ..et puis j'ai aussi ma part de responsabilités. Parce que j'ai pas creusé par manque de temps, pas le temps de se poser j'aurais pu effectivement relancer mon responsable pour avoir une formation dans le domaine des achats pour approfondir mes connaissances, je pense que j'aurais pu mais ça aurait été à moi de faire la démarche euh

aujourd'hui si je veux quelque chose ç'est logique mais c'est à moi de faire la démarche je n'attends rien de la part de mes supérieurs on va rien me proposer en terme de formations donc aujourd'hui dans le domaine de la formation je trouve qu'il y a pas eu une grand communication moi en tant qu'employé on m'a pas proposé grand-chose si ce n'est rien

Et même dans les discussions que vous avez pu avoir lors des entretiens annuels, ce point là ne vient pas sur la table ?

Si le sujet vient sur la table mais c'est pas approfondi on dit « bon éventuellement on peut... » c'est sous forme de projet mais ça n'aboutit pas on est tellement pris par le quotidien par le travail si on est en formation ça veut dire soit qu'on s'absente du bureau soit qu'on se consacre à d'autres tâches ... donc on est un peu pris à la gorge...ce qui fait que l'on ne va pas favoriser la formation.

Et pour vous c'est important d'être formé ?

Oui je pense que l'on devrait proposer une formation à chaque salarié en fonction de ses souhaits et de ses besoins et je pense que c'est un point à développer et qui est essentiel dans le parcours de la personne

Et pourquoi c'est essentiel ?

Si on veut évoluer, avoir un regard autre sur la manière dont on peut travailler, avoir d'autres méthodes, et puis ça permet aussi d'évoluer dans son poste ...je pense que c'est essentiel, pour moi ça manque je veux pas apporter un regard pessimiste mais ça manque ou alors c'est pour certains. Je dis pas que c'est à la tête du client mais c'est pour certaines personnes qui sont soit cadres ou qui ont un autre niveau qui ont peut-être plus de facilités à avoir des formations alors que nous qui sommes en bas de l'échelle on n'a rien

Est-ce que vous ai déjà arrivé de demander quelque chose et que l'on vous le refuse et si on vous l'a refusé est-ce qu'on vous a expliqué pourquoi ?

Euh ... je m'en souviens plus je sais plus dans quel domaine ..enfin si mais ça sort un peu du contexte de la formation j'ai demandé à faire un bilan de compétence, ça n'a pas été dit ouvertement mais il m'a été demandé de le faire sur mes heures personnelles. J'avais demandé qu'il soit fait sur le temps de travail et lors d'un entretien il m'a dit que c'était pas très bien vu. J'avais la possibilité de le faire en partiel (en partie sur le temps de travail une partie sur mon temps personnel) mais vu la conjoncture enfin après c'est une question de feeling et j'ai pris la décision de le faire sur mon temps personnel, de ne rien demander à la société

J'ai fait une demande au Fongecif et ça a été accepté. Par contre c'est vrai que j'avais un peu une épée de Damoclès au dessus de la tête en me disant si mon dossier n'est pas accepté, soit je demandais à l'entreprise de financer ou alors je le finançais moi-même. Mais comme j'ai pris la responsabilité de ne rien demander à l'entreprise j'aurais été prête à l'assumer financièrement.

En en parlant avec mon responsable, lui il était contre ça

Vous pensez qu'il était contre parce qu'il n'avait pas compris les raisons pour lesquelles il voulait le faire ?

Non mais c'est vrai que moi j'étais partie dans l'idée ..sur le coup j'étais un peu déçue mais bon j'ai rebondi j'étais déçue du fait que je ne puisse pas le faire sur mon temps de travail, j'avais des a priori et puis je me suis trompé et quand mon responsable m'a fait comprendre que c'était un peu délicat de la faire sur le temps de travail malgré que je pouvais le faire en partiel , déjà que ça c'était refusé je me voyais non plus demandé une aide financière à l'entreprise, j'ai dit ok je me débrouille par mes propres moyens du début jusqu'à la fin pour moi ça coulait de source que je ne demandais pas non plus une aide financière.

Donc j'i dit ok je me débrouille par mes propres moyens du début jusqu'à la fin, je n'ai de compte à rendre à personne.

Vous avez cherché toute seule les centres qui pouvait vous faire faire u bilan...

Oui oui j'ai cherché les centres, j'ai fait mes 3 entretiens j'en ai validé un . J'ai eu l'information que j'attendais de la part du Fongecif mais après c'est toujours pareil il faut pas attendre que l'on vous donne les choses comme ça tout cuit il faut faire les démarches il faut se bouger..

Du coup pour vous le fait de faire ce bilan, pour quelles raisons est-ce c'est du à l'absence de réaction de la part de l'entreprise après des années d'expérience ?

C'est un tout...ça fait un certain moment que je suis dans ce poste la je m'y plais bien mais bon y'a pas d'évolution ...j'aurais peut-être des opportunités mais après est-ce que on peut appeler ça une évolution. On a un site d'entrepôt logistique qui se trouve à Egly dans le 91 où je vais très souvent, je remplace mon collègue quand il est absent, donc je connais une partie de son poste, je maîtrise quand il est pas là , ça tourne. C'est vrai que j'avais envisagé ...cette personne part à la retraite début d'année prochaine, donc la question va se poser qui va le remplacer. Moi je m'étais porté volontaire pour plusieurs raisons déjà être sur le terrain, changer d'environnement de travail l'open space, y'a plein de conditions qui font que on se remet en questions et puis comme y'a pas grand-chose qui vient de l'entreprise ...si vous êtes plus satisfait dans votre environnement, qu'est-ce que l'entreprise peut proposer aujourd'hui l'entreprise elle nous propose pas grand-chose d'où l'intérêt du bilan de compétence. Et j'avais quand même demandé à mon responsable que j'avais proposé ma candidature dans le cadre du futur remplacement de X. ..mais bon j'ai pas de retour alors pareil je vais attendre les bras croisés je veux bouger après pourquoi pas dans l'entreprise ou à l'extérieur on ne sait pas ce que l'avenir nous réserve..

Est-ce que les plans sociaux successifs qui ont touché votre société ces dernières années vous ont fait réfléchir sur vos compétences, sur vos points forts vos faiblesses ?

Oui tout à fait on est sensibilisé. Des plans sociaux il y a en a eu plusieurs euh quand ce sont les autres services on se sent un petit peu rassurés on se dit bon nous on est pas touché...on est toujours à l'écoute de ce qui se passe autour de nous ...mais bon c'est vrai qu'on est pas trop rassuré et puis ça met une mauvaise ambiance dans l'entreprise et puis quand c'est votre service qui est touché, ce qui a été le cas l'année dernière (pour mon service) ben effectivement on se dit si aujourd'hui je suis viré commente je me remets sur le marché du travail comment je vais me vendre bien sûr on se remet en question, on remet en question son rythme métrou boulot dodo, on est à l'abri de rien ...tout ne tient qu'à un fil, oui bien sûr ça déstabilise

Entre guillemet, j'ai la chance de pas avoir été touché mais c'est pas une raison pour s'endormir sur ses lauriers, on est à l'abri de rien , ça peut arriver à n'importe qui ...donc il faut savoir se retourner...

Du coup, si je comprends vous trouvez que la société n'envoie pas forcément des messages en terme de développement des compétences, pourtant à la dernière réunion générale il y a un eu tout un passage dédié au développement des compétences..

Oui j'ai trouvé ça bien mais on a l'impression que c'est un peu des paroles en l'air..

Je reviens sur le rôle de chacun : salarié, manager, DRH est-ce que vous estimez que chacun à un rôle à jouer ?

Pour le rôle du manager, c'est de faire un point avec le salarié sur le poste actuel, lui proposer si le salarié accepte une évolution et lui dire comment y parvenir, avec quelle formation ...avec intérêt d'entente ça permet de booster de motiver le salarié et de lui donner plus de responsabilités

Suite à cette proposition d'évolution, le manager fait le lien avec la rh, en disant Madame X veut évoluer vers ce type de poste, comment peut-on l'accompagner pour l'aider à évoluer ?

Ces 3 pôles communiquent , le salarié doit avoir un retour de son manager et de sa rh...

Est-ce que vous pensez-vous que ces formations doit venir uniquement de l'entreprise ou que les salariés peuvent aussi se former par eux même ? est-ce que vous avez une bonne idée des moyens qui existent aujourd'hui pour se former en dehors de l'entreprise ?

Principalement j'aurais plutôt tendance à dire que c'est plutôt l'entreprise de fournir ou de proposer des formations c'est aussi un peu son rôle et pourquoi pas aussi au salarié ... ce qui n'est pas toujours donné à tout le monde... de faire un travail de recherche, de trouver des formations des organismes

Donc oui c'est un peu des deux mais j'aurais plus un penchant pour 70 % entreprise et 30 % salarié ..

Quand vous dites c'est pas donné tout le monde ? ça veut dire quoi ?

C'est difficile parce que ça prend du temps, si on veut s'investir et faire les choses sérieusement je suis bien placée pour le savoir avec mon bilan de compétences, ça demande un travail personnel important, énorme, j'y croyais pas d'ailleurs, il faut s'accrocher il faut être motivé et puis bah les gens n'ont pas forcément la notion ni la connaissance qu'on peut faire des formations par soi-même d'où l'intérêt de l'entreprise en disant voilà nous on peut vous proposer des formations via tel ou tel organisme, où alors vous avez d'autres partenaires avec qui vous pouvez demander, nous conseiller d'aller voir d'autres personnes ..

Donc ce serait plus un moyen (pour les RH) de faire le lien, d'informer sur les moyens dont on dispose pour se former ?

Oui c'est ça exactement aujourd'hui y'a pas beaucoup de communication à ce sujet, ça manque

Je rebondis sur votre remarque, on est passé du DIF au CPF, qu'est-ce que vous en avez compris ?

J'ai vu qu'il y a avait eu des communications à ce sujet-là par contre, j'ai pas pris le temps de regarder en profondeur, de regarder le message porté. J'ai lu le mail en diagonal donc là je ne pourrai pas faire de commentaire ...mais il y a eu un communiqué donc là je fais aucun reproche à l'entreprise. Après si nous on veut des infos on peut regarder sur internet, il faut aller chercher les infos par soi même

Oui après il faut avoir l'information...

Oui ils en ont parlé aux informations, il faut se tenir un petit peu informé de l'actualité de ce qui se passe ..comme là le CPF un nouveau compte qui s'est créé pour la formation ça ne tient pas qu'à l'entreprise

Clairement, car en plus, le but du CPF c'est vraiment de rendre le salarié autonome plus acteur de son parcours....

Effectivement maintenant que vous en parlé ça me revient j'ai trouvé cette communication très bien c'est très positif d'avoir un bagage qui nous suit j'ai trouvé ça très positif chacun après chacun fait ce qu'il en veut

Vous avez déjà entendu parler des cours en ligne ouvert à tous ? les MOOCs

Non

Il y a de plus en plus d'écoles ou d'universités qui le propose, vous pouvez choisir de suivre les cours ou d'aller jusqu'à la certification en fait il y de nombreux moyens qui existe pour se former...

C'est intéressant mais encore faut-il les connaître

Est-ce que vous faites un lien entre la formation et votre employabilité ? développer son employabilité est-ce que ça vous parle ?

Pas vraiment, on entend le mot emploi déjà c'est un terme que j'utilise pas vraiment donc je sais pas c'est pas facileca veut dire développer son ouverture d'esprit aujourd'hui dans mon quotidien le terme est jamais utilisé,

C'est un peu comme un capital que l'on a acquis après des années d'expérience et comment on peut le revendre à l'extérieur mais l'employabilité c'est très large

L'entretien annuel vous semble le bon moment pour faire le point sur ces questions ?

Oui c'est l'occasion de faire le point sur toute l'année, les projets à venir, les choses que l'on ressent sinon on a pas le temps de se parler du quotidien

Cette année en plus il y a eu une nouveauté l'entretien professionnel

Je devrais pas vous le dire mais on n'a pas fait notre entretien (annuel classique)

D'accord la date n'est pas encore fixée ?

Oui on va dire ça...rires....

OK mais vous en avez eu quand même ?

Oui mais c'est toujours en retard ...

Le fait que la société investisse dans la formation et que les résultats sont en progression, est-ce que ce sont des facteurs qui agissent sur votre motivation ? votre engagement ?

Oui bien sûr...puisque ça fait des ouvertures soit de postes, soit d'autres tâches au contraire ça permet de faire autre chose,

Après il y a pas forcément il a pas forcément de nouveaux postes disponibles....

La formation c'est un plus...après il faut pouvoir pratiquer. J'ai des cours d'anglais mais j'ai pas vraiment l'occasion de le pratiquer donc pour l'instant je me débrouille

On a l'impression que vous savez où mettre votre énergie ?

Surtout si je veux compter sur le fameux CPF je sais que j'ai un certain nombre d'heure entre guillemets qui me sont précieuses, donc il faut pas les gaspiller autant les utiliser à bon escient

On a la chance d'avoir ce cumul d'heure faut pas les gaspiller

Vous aviez d'autres remarques à apporter ?

La formation n'est pas assez présente chez Ecolab

C'est votre sentiment depuis plusieurs années est-ce qu'il y a eu une cassure avec les plans sociaux ?

Non même avant, c'était pas un domaine mis en avant

On m'a proposé des choses mais j'étais pas disponible c'était pas le moment donc c'est pour ça que j'ai pas approfondi aujourd'hui depuis que l'on a déménagé, si Ecolab veut mettre la formation en avant il faut que ce soit abordable quel que soit le statut.

Vous avez le sentiment qu'il y a une différence selon le statut ?

J'ai l'impression, je peux me tromper mais j'ai l'impression que nous qui sommes un peu en bas de l'échelle on nous propose pas grand-chose, c'est un ressenti

Vous souhaitez rajouter quelque chose ? Est-ce que l'on peut améliorer des choses ? j'ai cru entendre votre message : à la fois sur la manière dont le manager accompagne son équipe et puis sur comment les RH peuvent communiquer sur les moyens qui sont à disposition des salariés pour se former

Oui c'est ça vers une communication générale sur les outils pour se former, et après plutôt voir au cas par cas, le manager doit avoir un entretien pour envisager l'avenir

Je vais en profiter pour relire la communication sur le CPF

Ce que je reproche, c'est que la formation passe un peu toujours après, ce n'est pas important on verra ça après donc bah il faut chercher par soi même

Donc si on n'est pas un peu volontaire

Oui et d'ailleurs c'est le cas concret ce qui s'est passé avec le message du CPF on met ça de côté, je lis le mail en diagonal, je mets ça de côté, je regarderai ça quand je serai plus disponible et puis on le fait pas

Pour revenir au bilan de compétences, j'ai le sentiment que quand on a une personne qui veut faire un bilan on a toujours tendance à penser « Ah tiens elle va bientôt partir » pas forcément...

Moi aujourd'hui, j'en fais un, je ne sais pas ce que me réserve l'avenir...mais je peux très bien en déduire que ma place est bien là et ce sera peut-être autre chose dans un autre domaine à l'extérieur ..je voulais juste souligner ce point là

Le bilan de compétence c'est déjà se remettre en question, faire le point sur ses compétences ce qui est plutôt positif et puis le souhait d'évoluer ça veut pas dire forcément partir ...plutôt que de rester pendant des années au même poste, faire toujours le même travail..

Est-ce que c'est toujours possible ça à votre avis dans le monde actuel ?

C'est de plus en plus rare, on nous demande constamment de suivre l'évolution de l'entreprise de s'adapter à des nouvelles tâches, nouvel environnement, nouvelles conditions de travail donc si on rester toujours au même poste on est quand même obligé de s'adapter donc d'évoluer

Pour l'instant je dirais que c'est un peu mon cas je fais un peu partie des murs mais c'est vrai que dans le monde actuel c'est de plus en plus rare...les gens ont peut-être plus tendance à vouloir bouger malgré la crise, dès qu'on a un emploi on aurait plutôt tendance à dire que je fais tout pour garder mon emploi et pas bouger, j'aurais tendance à dire que je suis passé par là, je suis en CDI pour l'instant je bouge pas

Après il y a la vie personnelle qui influence

Ou quand on a des enfants, on peut moins prendre de risques ...

En tous cas la formation n'est pas mis assez en avant, si on forme pas assez c'est qu'il y a peut-être un risque ..si on propose des formations pour avoir plus de compétences, on (la société) prend aussi le risque de donner les moyens aux salariés de trouver mieux autre part en se construisant un bagage

On peut aussi voir la formation comme un moyen de faire en sorte que les salariés soit bien et compétents dans leur poste ça c'est pas un risque c'est plutôt positif....

Oui

ANNEXE 8 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN SALARIE CADRE

Quel poste occupez-vous et depuis quand êtes-vous chez Ecolab ?

Je suis rentré chez Ecolab en 1987 donc ça va faire 27 ans, j'ai commencé comme responsable de secteur, puis chef des ventes, puis à la formation pendant 4 ans et puis après Responsable Grands comptes.

Votre vision de la formation de manière générale ? Quelle importance y accordez-vous ?

Pour moi la formation c'est capital. Je suis instit de formation, j'ai eu un bac philo et puis l'école normale, j'ai enseigné en primaire et puis ça ne m'a pas plus du tout alors j'ai démissionné.

J'attache énormément d'importance à la formation et je pense sincèrement que on est....mauvais chez Ecolab. Il y a plusieurs types de formation : formation pour les sédentaires, remise à niveau en langues étrangères, maîtrise du pack office et après y'a la formation des gens de terrain et c'est là où je trouve qu'on est pas bon.

Parce que on anticipe pas...je crois que le problème majeur... moi je vais te parler plus du terrain que des bureauxpour les responsables de secteur, chefs de ventes, Responsable Grands comptes. Pour moi le mot associé à formation c'est anticipation.

La formation ça sert soit à anticiper soit à renforcer (remise à niveau) mais on n'est pas bon dans l'anticipation. On est en plein dedans en ce moment chez les Grands comptes. Chez Ecolab, c'est un gros groupe américain avec beaucoup de procédures, de process...

Par exemple, en ce moment on a deux personnes qui quittent les grands comptes, eh bien y'en a un on sait qu'il part depuis un moment et l'autre on a commencé à savoir ça vers décembre et en fait on attend qu'il soit parti pour maintenant commencer à chercher dans les responsables de secteur quelqu'un qui pourrait prendre ce poste. C'est une aberration parce qu'on le sait depuis longtemps.

Moi j'ai quelques clients que je considère pas comme des grands comptes (mais qui font partie du portefeuille de clients que je dois gérer) et ça fait plusieurs fois que j'en parle à mon boss, il faut anticiper, identifier une personne qui serait susceptible d'évoluer vers les grands comptes, lui confier ces petits clients pour qu'il s'entraîne, qu'il discute avec une responsable qualité, voir si le job lui plait, s'il est vraiment fait pour ça, et pas du jour au lendemain se retrouver comme Monsieur B. avec 20 comptes à gérer et là il a zéro formation.

Moi quand je suis arrivé au Grands comptes, j'étais à la formation en interne on est venu me voir un jour on m'a dit tiens tu voulais faire les chaînes il y a un poste qui se libère, tu commences demain..ok et là aucune formation comment on fait un PNL, pas de formation financière ...y'a rien quoi, y'a aucune anticipation

Monsieur B, il était Responsable de Secteur, il va rentrer de plein pied dans les Grands Comptes sans aucune formation.

J'entends ce que tu dis mais tout n'est pas liée à la formation, c'est lié à l'accompagnement de la personne vers une évolution de poste.

Oui la tu vois il y a 2 chefs de ventes qui vont bouger, il y a une ou deux Responsable de secteur qui ont été identifiés, ils veulent être CVR

C'est eux que l'on appelle les High Potential ?

Oui c'est ça des gens qui sont l'entreprise et qui ont le potentiel pour aller plus loin sauf que une fois qu'on les a identifiés, ça s'arrête là. On devrait déjà le former , coaching management, 6 mois ou 1 an avant une éventuelle promotion on doit petit à petit les former

Dans ton cas, est-ce que tu as été bien accompagné dans tes différents changements de poste ?

La seule vraie formation que j'ai eu, je viens d'en faire une, je suis parti en Allemagne pour faire une formation de 4 jours sur la Finance et les Grands comptes c'était passionnant, je dirais c'était une des premières formations que j'ai eu dans ma carrière chez Ecolab.

J'ai fait aussi une formation Leadership, pendant que j'étais Chef de vente, c'était très bien, intéressant.

Quand je suis passé responsable de la formation pour la Division INST, je n'ai eu aucune formation..power point excel...je me suis débrouillé. En fait quand je suis arrivé à la formation, on a équipé les Responsables de Secteur avec des tablettes donc c'était passionnant, pendant 2 ans j'ai fait que ça évaluer les niveaux du débutant à celui qui maîtrise l'informatique, après préparer la formation en fonction des niveaux, faire les formations. En en parlant, je trouve que mon parcours pro chez Ecolab et mon sentiment reflète exactement ce qui se passe c'est au coup par coup

La on me donne des formations d'anglais parce que je suis le seul à parler anglais dans l'équipe et que logiquement l'étape d'après c'est Responsable grands comptes international, donc on me renforce l'anglais en permanence donc ça c'est une bonne anticipation

Sauf que l'anglais, vu comment c'est pratiqué maintenant, c'est plus du maintien, mais tu vois quand je suis parti faire la formation en Allemagne, c'était 4 jours en anglais

Et puis après on est pris entre le temps nécessaire pour faire la formation et puis l'urgence du terrain, la formation il faut jongler pour qu'il soit formé mais en même temps très vite opérationnel...

La division INST est la seule qui a un formateur interne ?

Je sais pas s'il y en a ailleurs, mais il y a un formateur interne, chez INST il y a un département formation au niveau européen, et après un responsable formation interne dans chaque pays.

Quel est leur rôle ?

Chez nous, le responsable formation c'est celui qui accueille le premier jour et qui s'occupe de l'administratif, qui lui présente la société, son programme de formation. Après c'est beaucoup de formation sur le terrain

Est-ce que ça t'es déjà arrivé de demander des formations et qu'elles soient refusées ?

Non ça s'est structuré avec l'arrivée d'un responsable formation, il y a aussi la législation qui a aidé entre les DIF après il y a des formations qui ont été plus ou moins obligatoires comme l'habilitation électrique

Mais personnellement on ne m'a pas refusé tu vois j'ai récupéré un ou 2 comptes à l'international parce que aujourd'hui y'a pas responsable grands comptes à l'international qui parle français, j'ai été identifié comme potentiel donc j'ai demandé déjà depuis plusieurs fois à partir aux USA sur un grand compte international 2 ou 3 semaines, perfectionner mon anglais, voir comment ils travaillent ..mais bon je sais que ça se fera pas alors que pour l'entreprise c'est pas un gros effort

Les plans sociaux ont-ils modifié ton regard sur tes compétences, tes besoins en formation ?

Quand le premier plan social est arrivé j'étais à la formation. En fait avant d'arriver à la formation j'étais responsable de secteur et à l'époque je voulais m'occuper des chaînes, j'en avais parlé au Directeur de la Division et puis un jour il me propose la formation. Je lui ai dit c'est pas ça que je veux faire moi je voudrais m'occuper des grands comptes. Il m'a dit : « Oui mais aujourd'hui j'ai qu'une opportunité c'est un poste de formateur et il faut que tu sortes du terrain, tu vas être intégré dans une équipe européenne, on va te connaître, et après quand j'aurais un poste qui se libérera dans les grands compte, ce sera plus facile pour moi

de te placer » . C'était un passage vers la management team pour pouvoir évoluer après et quand un poste s'est libéré, là il me l'a proposé

Honnêtement quand j'étais à la formation , j'étais tout seul, c'était pas trop bien structuré, et je me suis dis s'il y a un poste qui va être supprimé c'est celui-là, j'étais pas sûr que ce soit une fonction d'avenir chez Ecolab donc ça correspondait avec le passage vers les grands comptes, c'était mieux de se retrouver dans une équipe de 6 ou 7, sur un poste commercial t'as quand même moins de risques que sur un poste fonctionnel ou admin...quand tu ramènes du business t'es quand même moins exposé. Après les autres plans sociaux...j'ai eu de très bons résultats en 2012 et 2013 j'ai été nommé Meilleur grands comptes européens, j'ai gagné des voyages...d'une certaine manière ça préserve...

Je ne sentais pas vraiment concerné, en plus dans le domaine des grands comptes il y a des opportunités, ce sont des postes qui même en temps de crise restent assez recherchés. Ce que ça a changé c'est que j'ai pas attendu, j'ai remis mon CV à jour, j'ai refait du réseau, j'ai passé un ou deux entretiens d'embauche. C'était hyper positif j'avais pas l'intention de quitter l'entreprise, mais je n'avais pas eu d'entretien depuis 25 ans, ça permet de voir les salaires sur le marché et de se rendre compte qu'on n'est pas si mal, qu'il y a pas mal d'avantage, donc j'ai anticipé

Je me suis aperçu que mon profil chef de ventes, responsable de formation, responsable grands comptes ça plaisait bien, donc je n'étais pas très inquiet sur le fait de retrouver du travail.

Est-ce que le salarié a un rôle à jouer dans le développement de ses compétences ?

Je pense que c'est le salarié qui a le rôle le plus important. Former une personne qui n'a pas envie d'évoluer ou qui n'en a pas la motivation...ça sert à rien, la démarche doit venir du salarié, peut-être pas directement de lui mais que ce soit basé sur des échanges avec son manager.

Moi je vois avec mon chef, lors des deux derniers entretiens annuels, c'est vachement intéressant, c'est 2h00 mais c'est 2H00 où justement on parle de ça : « tu veux faire quoi ? moi je te verrai bien la dedans ah bon tu crois que j'ai le potentiel pour ? bien sûr mais il te manque peut-être ça, il faut que l'on voie ensemble comment développer ce truc là» ou alors « dans 3 mois il y a une formation sur la finance pour les Grands comptes est-ce que ça t'intéresse ? »

Je pense qu'au départ il faut quand même une volonté du salarié ...pour avoir fait tous les training informatique quand j'étais responsable formation, quand t'as quelqu'un qui veut pas c'est la galère.

ON s'est retrouvé avec un responsable de secteur qui avait 45/50 ans, qui n'avait jamais ouvert un PC et qui te regarde dans les yeux et qui te dis « Laisse tomber, moi ça m'intéresse pas »

Moi je leur expliquais aux gens, si demain il y a un plan ou si tu dois chercher du travail en tant que commercial et que t'as zéro connaissance en informatique t'es grillé, tu ne retrouveras pas de boulot ; donc il faut prendre cette formation, le fait qu'on te donne une tablette qu'on va te former, faut le prendre comme un défi, comme une opportunité

Personnellement, dès qu'il y a une formation à faire je suis toujours partant ...il y a toujours quelque chose à en retirer.

Est-ce que tu penses que les RH ont un rôle à jouer aussi ?

Ça me paraît évident, j'ai fait la formation Leadership niveau 1 et c'était animé par les RH, et c'était très bien. Ce type de formation peut être initié par les RH je pense que c'est complètement leur rôle mais aujourd'hui je crois que ça n'existe plus, les RH ne font plus de formation

Il y a une formation Chef de vente qui existe chez INST qui s'appelle le DMSC District Manager Structure Coaching, c'est fait par le département formation INST Europe qui envoie tous les supports en anglais au Responsable Formation de la Division France, après il faut traduire et animer les sessions

Moi je me suis retrouvé Responsable de la formation et j'ai dû animer des formations pour les Chefs de ventes alors que j'avais été CVR pendant même pas 1 an, c'est un peu limite. Ça s'est bien passé parce que je les connaissais tous et que je leur ai expliqué que le but c'était pas de leur expliquer leur boulot mais qu'on allait travailler ensemble mais bon je pense que ça devrait être plus coaché par la RH

Que penses-tu des outils qui sont mis à disposition pour faire le point sur les compétences, la formation ?

Ils ont rajouté ce deuxième entretien bon...je te dis franchement on a tout fait le même jour, on l'a fait dans la foulée de l'entretien annuel, ça se recoupe un petit peu, c'est quasiment les mêmes thèmes qui sont abordés. Maintenant j'imagine que si t'as un bon manager et qui fait ça correctement, qui le préparer, c'est un super outil, c'est même presque quelque chose qu'il faudrait faire 2 fois par an

Mon chef il a 5 personnes à manager il le fait bien il prend son temps, c'est constructif on échange maintenant un chef de vente qui a 13 personnes c'est illusoire de penser qu'il va passer 2h00 avec chacun

Je pense que les attitudes dépendent peut être de la façon dont les outils ont été présentés ? à quoi ça sert, j'ai l'impression que le message n'est pas forcément bien passé

Oui je pense que pour beaucoup c'est une formalité et qu'ils l'expédient

Il y a des managers qui gèrent des équipes de 15 personnes, j'échange énormément avec des chefs de ventes qui disent « 15 personnes tu gères plus, c'est pas possible, tu pars au plus pressé, tu réponds au plus pressé mais t'anticipes pas tu gères pas »

L'entretien annuel c'est avant tout un entretien sur les objectifs, pour les commerciaux c'est souvent lié à une rémunération et puis après il y a le futur..mais moi ça se passe très bien mais bon c'est pas une rencontre conflictuelle y'a parfois des discussions tendues

Est-ce que tu connais les différents moyens de te former en dehors de l'entreprise ?

Blanc....Silence

Par exemple, tu as entendu parlé du DIF qui a maintenant disparu ?

Quand on m'a proposé le poste à la formation il y avait 2 prérequis : l'anglais et l'informatique. J'ai dit que j'étais ok sur les 2 points et j'ai pris le poste. Par contre, quand je suis rentré chez moi, je me suis dit que j'avais un peu de challenge parce que je n'avais jamais ouvert un PC de ma vie. Donc c'est un bon exemple, j'avais un mois pour me former : internet, j'ai passé beaucoup de temps le soir avec des gens que je connaissais, j'ai beaucoup travaillé pour apprendre.

Et aujourd'hui, le CPF est arrivé, qu'est-ce que tu as compris de ce nouveau dispositif ? est-ce que tu reçois assez de communication à ce sujet ?

Non pas du tout, mon épouse elle a fait un Dif d'anglais et elle est au courant elle me dit : « t'as vu il va se passer ça, ça » mais honnêtement j'ai toujours pas compris la différence entre le DIF et ce qui arrive maintenant

Est-ce que tu te souviens de la communication faite par mail au sujet du CPF ?

Non ça me dit rien du tout

Tu as entendus parlé des MOOC ?

Non pas du tout

Explications

C'est intéressant çà

Est-ce que tu te sens suffisamment informé de toutes les possibilités qui existent pour développer tes compétences : CPF, Bilan de compétences, VAE

Non pas du tout

Est-ce que tu penses que ça serait bien/utile d'en savoir plus ?

Oui surtout aujourd'hui, même si moi j'en suis pas le reflet parce que je suis dans la même boîte depuis 27 ans, mais je pense que c'est impératif, les carrières comme moi ou certaines de mes collègues ça va devenir très rare. Je repense à mes collègues il y a 8 à 10 ans dont je t'ai parlé tout à l'heure qui à 45 50 ans ne savait toujours se servir d'un PC, eh bien c'est des gens qui ont de la chance d'être resté parce que sinon ça aurait très dur pour eux...après il y a les accompagnements via Pole Emploi ou des cellules de reclassement où on peut être aidé mais je dirai c'est presque trop tard, c'est dommage de ne pas l'avoir fait avant

Il faut effectivement se tenir au courant de tout ce qui se passe et de tout ce qui évolue

Pour toi ça veut dire quoi employabilité ?

Euh non qu'est-ce que tu mets derrière çà toi ?

C'est lié la prise en main du parcours pro du salarié, il doit être acteur, c'est être vigilant par rapport à ses compétences, c'est être conscient que si je veux bouger en interne ou en externe, j'ai toutes les cartes en main

C'est primordial

C'est pas forcément évident pour tout le monde

Surtout dans un groupe comme Ecolab qui ne favorise / favorisait pas car c'est peut-être un peu plus le cas maintenant, qui ne favorisait dans les années précédentes pas ce genre de choses. Tu bosses tu fais ton boulot et tu demandes rien... si un jour on a besoin de toi on viendra te chercher....ça doit subsister encore par exemple, il y a X qui pars très bientôt je savais qu'il y avait une ou 2 personnes intéressées pour prendre le job. On était en réunion j'ai été les voir en leur disant alors au fait ? (cad alors vous avez postulé ?), et les gars m'ont dit ben non on me l'a pas proposé. Et là les bras m'en tombent j'ai dit au gars mais si t'attends qu'on vienne te chercher

Et cette personne ne s'était pas manifesté avant ?

Oui il l'avait mis dans son rapport d'entretien annuel, il l'avait dit à son chef...mais bon ça fait 8 ans qu'il le met. Déjà ça c'est très fort en interne chez Ecolab, souvent le Chef de vente, il a pas forcément envie que le gars s'en aille par ce que il est bon sur le terrain et qu'il est pas du tout dans l'esprit de le faire promouvoir...y'en a beaucoup qui mettent un chapeau la dessus, ils disent oui oui mais en fait il remontent pas l'information. On a quand même découvert 2 ou 3 personnes qui depuis des années visait le poste X et personne ne le savait parce que le chef de vente n'a pas fait remonter l'information, c'est quand même un point négatif...

Le ressenti particulièrement des responsable de secteurs c'est de dire : « Tas mis quoi dans ton PPD ? » « J'ai mis ça » « ça sert à rien, personne le lit tout le monde s'en fout »

alors est-ce que c'est vrai ? je pense que effectivement personne ne le lit est-ce que parce exemple la Rh sait que Monsieur X a envie d'évoluer vers le poste de CVR ? non je pense pas

Les postes qui sont disponibles en recrutement sont diffusés par mail à tous, est-ce que l'information circule bien ?

Y'a plusieurs niveaux, pour les RS il y a des mutations géographiques parce que les infos circulent vite sur le terrain, dès qu'il y a une poste qui se libère dans une autre ville ils postulent et ils changent de région

Après les postes en recrutement non. Il y a une forte politique de ...pas du secret mais tout est caché...Ce qui est diffusé par la RH c'est pas si vieux que ça, 4 ou 5 ans. Maintenant je sais qu'il y a des gens qui commencent à regarder mais je pense que ce qui est communiqué à la DRH c'est quand il y a pas d'autres solutions. Suite au départ de X et de X, on a recruté Monsieur X mais il n'y a aucune annonce qui est sortie pour informer que les postes étaient disponibles. Pour la première fois, mon boss a profité de la dernière réunion pour nous dire qu'il y a avait un poste qui allait se libérer et si quelqu'un voulait postuler mais c'est la première fois que quelqu'un s'est permis de le dire ouvertement. Il y a une forte politique du secret.. les gens sont pas toujours au courant.

Dans la hiérarchie de la division INST, il y a les responsables de secteur, les CVR, le patron des ventes, la formation, les grands comptes mais il y a un filtre au milieu qui est le CVR. La particularité c'est que les CVR ne bougent pas donc il y aussi le sentiment de la part des gens du terrain que c'est bouché, car c'est un poste qui est très peu renouvelé

Après il y a quand même des gens qui bougent, je pense à X qui a niveau d'études assez élevé Bac+5 qui est RS et qui dit ouvertement qu'il veut pas rester RS. Lui il a compris que chez Ecolab si tu voulais qu'on t'entende, il fallait le répéter tous les jours, il fallait pas seulement le dire à ton chef le jour de l'entretien annuel. Lui il parle anglais il a un fort potentiel, on lui envoie souvent des clients américains en visite dès qu'il voit les gens il dit « je veux être CVR ou Grands comptes» on le sait on l'a identifié mais on ne le forme pas pour...on attend. Il sait qu'on sait.

Est-ce que tu souhaites rajouter quelque chose, nous sommes arrivés à la fin de l'entretien ?

Non c'est vrai qu'on a peu dérivé mais on pas parler de promotion sans formation, mais sinon non pas d'autres choses spécifique à rajouter.

Merci

ANNEXE 9 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN DIRECTEUR DE DIVISION

Enjeux de la formation chez Ecolab?

Internationalisation : anglais

Management/Coaching

Outil technologique

Qu'est-ce qu'on pourrait attendre d'un service RH ?

Meilleur accompagnement sur la définition des compétences. Aujourd'hui, il y a pas de fatalité mais bon les supports d'entretiens annuels/professionnel sont distribués et puis c'est débrouillez-vous .

ON les remplit comme in peu, en espérant que c'est la bonne manière de faire

Peut-être que les gens n'ont pas bien compris le sens de ce nouvel entretien ?

Moi je vois bien l'étape au-dessus, mais la plupart des employés l'ont perçu comme un truc administratif

En plus c'était compliqué parce qu'il ne fallait pas faire de redite avec les questions de l'entretien annuel mais en même temps de se mettre dans la logique d'un suivi de parcours sur 6 ans

C'est ce qu'on a essayé de faire c'est pas pour ça qu'on a réussi ...mais c'est utile je vois l'intérêt

De plus, pour la partie formation, le support le cite plusieurs manière de se former CIF , CPF , plan de formation, est-ce que c'est réaliste de penser que les managers maîtrisent ces sujets ?

Non

Il y aurait peut-être besoin d'une communication plus importante à faire pour que les managers puissent être un premier niveau de conseil et ensuite ?

Oui je suis d'accord

Sur la conduite de l'entretien annuel, vous avez été formé ?

Moi non il y a un lien sur un site internet et débrouillez

Est-ce que c'est suffisant ? en plus là on est en phase de transition, disparition du DIF, arrivée du CPF, il y a eu une première communication : lettre relevé d'heure DIF et flash info par mail sur le CPF

Il faut distinguer l'information et la formation. Aujourd'hui les gens sont noyés par le nombre de mail donc dire « vous avez reçu un mail donc maintenant vous savez faire » euh on reçoit entre 150 et 200 mails par jour, si c'est important, fondateur, si ça fait partie des priorités de l'entreprise alors il doit y avoir un échange.

Je reprends mon exemple de l'auto-école, on n'apprend pas à conduire en regardant des slides. On échange on pratique, on vient en réunion, voilà comment vous pouvez utiliser cette nouvelle procédure mais de manière positive pour votre management et puis à la limite en faire un ensemble.

Tu fais monter des gens en compétences, tu donnes du sens oui c'est plus lourd mais bon qu'est-ce qu'on veut

Tu as utilisé tout à l'heure le terme d'employabilité ? est-ce que tu dirais que l'entreprise pour laquelle tu travailles c'est toi ?

Je ne comprends pas ta question

C'est une phrase qui traduirait une attitude entrepreneuriale de chacun

Non ce n'est pas ma seule préoccupation. Je viens pas ici pour prendre quelque chose. C'est donnant donnant, je donne du temps à l'entreprise, mes compétences et euh j'essaie de valoriser mon quotidien et me disant que j'ai appris un peu tous les jours.

Est-ce que tu penses que l'employabilité des salariés c'est une responsabilité conjointe entre salarié et entreprise ?

Evidemment, oui. Sinon on est passif

Qu'est ce qui fait la différence ? les personnes, le niveau d'information que l'on communique

Il y a les 2. Déjà il y a l'attitude personnelle, des prédispositions. Tu as l'apprenant permanent qui te dis « je ne sais pas encore » « moi je sais pas mais ça m'intéresse, ça me serait pratique de savoir ça » et l'autre qui te dis « je sais pas foutez moi la paix ».

L'encouragement de l'entourage joue aussi, s'il est dans le partage chacun a des compétences, « tiens là j'ai vu quelque chose d'intéressant, ça te sera utile ». C'est pas forcément le N+ 1 ça peut être l'équipe.

C'est un peu lié à la culture d'entreprise ?

Oui mais c'est aussi aux cadres de montrer l'exemple. Il y a du leadership, le sens que l'on donne aux choses c'est ça que l'on doit transmettre.

On ne peut pas avoir la main totalement sur la proactivité des gens , mais l'entreprise peut peut-être donné un cadre minimum

Tu peux avoir une entreprise castratrice avec par exemple un budget zéro formation, qui ne parle que de résultats, top-down, ou l'entreprise presse citron, on favorise l'enthousiasme des gens, on leur fait miroiter des choses et au bout de quelques années on les remplace par un citron frais. C'est pas la culture Ecolab quand tu vois le niveau d'ancienneté par contre il y a un danger d'inadéquation, le monde évolue

Même l'armée évolue dans son management , c'est plus pyramidal, c'est dans le rendre compte. Par contre l'objectif est non négociable

L'entreprise fixe un cadre, l'ambiance de travail, la flexibilité, les messages d'encouragement, est-ce que 'on met en avant les réussites des gens, est-ce qu'il y a de la communication ou est-ce qu'il y a encore des strates encore très protocolaires. Je trouve qu'il y a eu des messages assez ambitieux chez Ecolab, la linéarisation des remboursements de notes de frais (même niveau de remboursement pour tous les types de postes y compris direction), tout le monde mange au même endroit

Lors de la dernière réunion, il y a eu un message fort sur l'attention porté au développement des personnes ..

Oui parce que il y a un problème d'engagement. Je crois en toi j'ai confiance en toi et je vais t'aider à faire encore mieux. C'est ça aussi la reconnaissance, merci Bravo, s'intéresser aux gens.

Mais concrètement tu le vois se déployer comment le message sur le développement des compétences ?

Après il y a un message et tu dois agir... Moi j'ai une petite équipe, les résultats sont bons les gens sont moins fatigués c'est moins compliqué. Pour d'autres divisions c'est plus dur, elles se sentent en danger les résultats sont moins bons ils remettent en cause leur stratégie

Les derniers PSE ont une influence sur tout ça ?

Il y a une cicatrice du PSE, des gens qui sont partis parce qu'ils étaient le numéro de trop, et quand tu dis à ceux qui restent « allez investissez-vous dans l'entreprise » avant que ça soit digéré il y aura un peu de temps, l'entreprise a des impératifs économique mais ne pas tenir compte de l'impact sur l'humain c'est

On arrive au bout de l'entretien, est-ce vous voulez rajouter autre chose au sujet de la formation, du développement des compétences ?

On n'en parle pas. Aujourd'hui on l'aborde sous le volet administratif, on te demande de remplir un formulaire et puis c'est terminé. Les RH sont peut être victimes d'un sous-effectif, il n'y a pas ce plus que pourrait nous apporter la RH. La RH passerait un peu plus de temps avec mes cadres pour travailler sur les compétences de base et arriver à situer chacun dans une araignée de 1 à 10 c'est énorme.

Moi je leur ai montré une matrice, avec 5 6 compétences clés et je leur ai demandé d'évaluer leur équipe et ensuite à leur équipe de s'auto évaluer. Et ensuite vous faites l'entretien, et là il a un échange. Ça évite de faire des entretiens annuels aux kilomètres sans réelle valeur ajoutée.

Après j'ai une démarche personnelle, la formation c'est super important j'ai suivi un MBA il y a dix ans ça m'a demandé beaucoup de travail. En ce moment je suis inscrit à un MOOC « Qu'est-ce que la philosophie apporte au leadership » .

Tu arrives à te dégager du temps pour ça ?

Oui c'est ma petite fenêtre. J'arrive tôt le matin, ça me prends 15 min, ça me booste . Et puis j'essaie de l'appliquer au quotidien

Moteur = développement des compétences. On a fait des échanges intéressant avec le Service Clients, des agents sont venus avec nous en rdv pour comprendre les exigences d'un distributeur.

J'ai trouvé que dans ce service il y a eu un vrai changement d'image en interne : l'image qu'ont les salariés eux même par rapport à leur propre travail et l'image du service en interne s'est nettement amélioré

Caroline elle est dans la même dynamique que moi, on réussira par la montée en compétences des gens « Compte sur moi pour qu'au 31/12 t'en sache plus, tu vas voir on va tous progresser »

Moi j'ai connu le service avant, c'était obéi et si tu fais une connerie je te tape dessus, à l'ancienne. *L'impulsion du manager est super importante pour créer cette dynamique*

Je rebondis sur ta remarque précédente sur X, est-ce que tu fais ce constat en partie pour cause d'un manque d'accompagnement durant ces dernières années ?

Oui je fais ce constat, elle n'a pas été aidé. On a fait l'entretien et elle a compris que je voulais essayer de l'aider. Je lui ai fait comprendre qu'à 50 ans elle avait encore beaucoup d'années devant elle et qu' il y a des choses à faire

Entreprise excellence : 1 personne qui mène le projet, libérer le temps, besoin de retour concret=> effet de valorisation de la personne, implication, casser les barrières (inter-division, inter-services)

Eloignement géographique de certains managers : un problème ?

ça fait partie de l'évolution, il y a des outils pur ça par contre, il faut faire attention à la qualité des échanges.

ANNEXE 10 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN MANAGER

Quel poste occupez-vous et depuis combien de temps êtes-vous dans la société ?

Je suis Responsable du service technique depuis 12 ans. J'ai démarré avec une équipe d'ingénieurs d'application qui s'est ensuite étoffé avec une équipe de techniciens d'application et pour finir j'ai la responsabilité des techniciens de maintenance. Au total une équipe de 11 personnes

Je travaille majoritairement sur la France, parfois les ingénieurs sont en contact avec l'Europe.

J'ai commencé comme ingénieur d'application.

Quelle est l'importance est-ce vous apporter à la formation ?

C'est essentiel si on veut évoluer, avoir un niveau qui est toujours en progression, garder le leadership de notre expertise, il faut qu'on se forme. C'est auprès des organismes scientifiques, auprès des collègues qui ont plus d'expérience, et auprès d'organismes qui sont spécialisés dans notre métier. Formateur hygiène, ça n'existe pas tout le monde apprend sur le tas, après si on fait une formation Biofilm, il faut régulièrement se reformer auprès des scientifiques qui travaillent sur le sur le Biofilm parce que ce qui était valable il y a 2 ans c'est plus valable aujourd'hui.

Ça fait partie intégrante du travail, même si en ce moment on est en sous-effectif, complètement à la ramasse, on a un mal fou à joindre les 2 bouts, il faut malgré tout penser à s'auto former quand on a pas d'autres possibilités.

On a un métier qui est très spécifique où il n'existe pas de formation par contre, tout ce qui touche notre métier, qui vient alimenter notre expertise a de l'importance, on se forme nous-même. Il y a tout un tas de choses qui sont liés comme les équipements, les connaissances des matériaux, les connaissances micro biologiques, tout cela ce sont des choses qui évoluent et qu'il faut connaître.

Il faut que l'on ait des contacts avec les équipementiers donc on a un échange de formation : eux se forme à l'hygiène et nous on se forme à leur métier, c'est comme ça que l'on arrive à se former. Mais la formation pure et dure dans nos métiers c'est compliqué. ON peut trouver mais c'est jamais en parfaite adéquation avec nos besoins. Même si on a du mal à obtenir des formations chez Ecolab, quelque part, il faut aller les chercher soi-même, par exemple avec des écoles de formations. Ca participe d'une action volontaire, il faut aller chercher soi même

Comment vous faites pour vous organiser, est-ce qu'il y a des cycles, vous faites une veille ?

C'est un ensemble, à force d'être connu sur le marché, on nous sollicite, on nous envoie des documents, des possibilités de formation et puis on avance, et puis quand on est avec des clients qui ont un niveau sur un domaine particulier qui nous intéresse on demande une formation. Il y a beaucoup d'autoformation.

C'est un peu comme l'anglais, pour moi c'est indispensable pour toute l'équipe

Aujourd'hui ils suivent tous des cours ?

Non justement pour moi ça devrait être obligatoire. Parce qu'on a des contacts avec des clients au niveau mondial, on a des collègues au niveau européen, dans le domaine scientifique il y a beaucoup de documentation en anglais et ça ça passe par un bon niveau de base qui passe par une formation plutôt scolaire. Mais l'étape suivante c'est pas de continuer le cours , il faut arrêter et s'auto former..

Il y a une part de base théorique qui doit permettre d'atteindre un certain niveau, au-delà de ça il faut s'auto former

Vous pensez qu'il y a un vrai manque de compétences à ce niveau pour votre équipe ?

Oui pour les ingénieurs en particulier . il y en a qui ont des cours pour essayer d'atteindre ce niveau le vocabulaire technique il suffit de l'acquérir ça il faut pas que les gens attendent que ça vienne tout cuit, il y a un gros travail sur le vocabulaire technique mais il faut travailler.

Après si on veut aller plus loin, faire des formations en anglais il faut plus se préparer et utiliser sa base solide.

Est-ce qu'il y a des raisons pour lesquelles ça ne se fait pas ?

On les demande systématiquement, mais c'est dur de les avoir. Parfois c'est accepté, c'est dur de renouveler. Ca devrait être obligatoire à un certain niveau, ça pourrait être validé par un TOEIC par exemple qui permettrait de dire à partir de tel niveau c'est plus la peine de prendre des cours.

Votre expérience de la formation chez Ecolab ?

Y'a pas grand-chose de fait mais c'est lié au métier je pense, on apprend beaucoup sur le terrain. A moi de proposer des formations pour les collaborateurs à condition qu'elles soit acceptées par Ecolab. Après c'est aussi une question de temps

Est-ce qu'il y a des enjeux particuliers particulièrement dans le contexte économique difficile que connaît Ecolab depuis ces dernières années ? Equipes réduites, problème d'engagement des collaborateurs

Attention il faut être précis. Les gens ne sont pas désengagés, tout le monde travaille à fond, personne ne lève le pied, mais ils sont démotivés. Ils ne se font pas d'illusion sur l'avenir, pour les vendeurs ils ont du mal à se concentrer sur leurs activités de base qui est la vente parce que l'organisation fait qu'ils sont de moins en moins à faire de la vente, beaucoup cherchent ailleurs sauf que le marché du travail n'est pas évident, mais dans notre division tout le monde est hyper engagé, il n'y pas de désengagement vis-à-vis du travail. Les gens sont courageux et travaillent beaucoup.

Si l'on accompagne plus les gens, est-ce que ça peut agir sur leur motivation ?

L'orientation que semble prendre Ecolab, c'est plutôt grands comptes et rentabilité financière. Le métier de base d'un vendeur, c'est plus focalisé sur la vente. Les négociations de haut vol ce n'est plus eux qui les font, ils ont plus un rôle de déploiement et de relationnel.

Salarié, manager, RH quels rôles ?

Oui les salariés doivent être acteur, ils doivent revenir vers moi et trouver des formations, on fera rien pour eux. Certains le font très bien, après je me bagarre pour l'obtenir

Au niveau du manager, identifier les besoins en fonction des résultats qu'ils produisent, des remarques qu'ils me font. Après à moi de chercher ou alors je dis au salarié de chercher lui-même. Mon rôle c'est aussi de leur dire stop on est tout le temps la tête dans le guidon faut prendre un temps incompréhensible pour avancer sinon après on va pas s'en rendre compte et au bout de 2 ans le niveau va baisser.

Vous faites du coup assez peu appel à la RH ?

Non jamais sauf pour l'anglais. C'est trop spécifique

En terme d'outil, l'entretien annuel c'est le bon moment pour parler formation, faire un point sur les compétences

Oui c'est un moyen de faire un petit recap pour m'entendre dire ce qu'ils n'ont pas eu au cours de l'année.

Vous connaissez bien les moyens de se former en dehors de l'entreprise ? CPF , bilan de compétences

J'ai eu un collaborateur qui a fait un bilan de compétences, je ne sais pas si lui a apporté quelque chose mais après il est parti

Vous avez reçu une communication sur l'arrivée du CPF...

Oui mais vu le contexte, tout ça c'est des choses annexes on est tellement en sous-effectif et à fond on est tellement noyé sous tout un tas de choses , que bon..

J'ai un rôle important au niveau management à l'aide à la gestion des priorités, oui est-ce que l'on alloue les ressources, quel est le plus important pour derrière l'équipe ne soit pas tirillée de tous les côtés, je fais tampon tout le reste c'est un peu secondaire pour l'instant

Aujourd'hui les possibilités d'évolution sont-elles assez visible ?

Déjà il faut le noter pendant l'entretien annuel, s'ils veulent changer il faut qu'ils l'écrivent. Après c'est en fonction des opportunités. Il y a une information claire sur ce qui se passe en France mais pas dans le monde, certains souhaitent partir au Canada aux USA et là c'est pas clair

On l'écrit sur le support de l'entretien annuel mais on ne sait pas où ça part

Employabilité ?

C'est pas français ça ...ça dépend vraiment des personnalités, c'est un message que je passe auprès de mes équipes mais c'est pas vraiment dans les habitudes françaises que de dire à un collaborateur il faut que tu te bouges pour voir s'il n'y a pas mieux ailleurs, c'est pas un truc qu'on dit

Par contre, c'est honnête de dire que s'il n'y a pas d'évolution possible que l'on comprend que le collaborateur se met à chercher

Des choses à améliorer au niveau RH en tant que support ?

Visibilité des postes à l'international

L'entretien professionnel ?

C'est un autre format, c'est plus précis mais il faut que ça se traduise par des faits

ANNEXE 11 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN CADRE

Quel poste occupez-vous et depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?

Je suis training manager pour la Division Institutionnel et je suis chez Ecolab depuis 1999, ça fait 16 ans au mois d'avril. J'ai commencé à la qualité, puis au Marketing et puis CVR et ensuite à la formation.

Mes missions : en interne, former les responsables de secteur et les chefs des ventes, ce sont des postes dédiés aux ventes. Par extension, je m'occupe un petit peu des techniciens SAV et le plan de formation de la division. En externe, je suis amenée à faire des formations pour nos clients ou pour nos distributeurs.

Il s'agit de les former à leur intégration / au moment de leur arrivée dans l'entreprise ?

Il y a plusieurs niveaux :

- L'intégration : on a un programme pour les nouveaux embauchés. Au niveau du groupe, Ecolab monde, par exemple aux USA le planning est très structuré, il y a un programme établi que tout le monde suit. La formation était beaucoup plus structurée il y a quelques années, mais quand je suis arrivée à la formation, il n'y avait pas vraiment de patron européen qui gérait la formation, donc chaque pays faisait un peu ce qu'il voulait. J'ai mis en place des choses, et là depuis juillet dernier, j'ai un nouveau manager au niveau européen qui gère la partie Training au niveau Europe et qui commence à remettre en place des standards de formation (qui existaient dans le passé) pour tout le monde. D'ici la fin de l'année, on va voir arriver un kit d'intégration standard qui va s'appliquer à tous les nouveaux responsables de secteur ; avec des outils en ligne, de l'autoformation, il y aura une plateforme d'apprentissage qui sera inspirée de ce qui se fait aux USA.
- Au cours du temps : modules de formations complémentaires orientés technique par webinar avec contrôle des connaissances + outil de vente Global 360 (logiciel salesforce).

Cet outil n'existait pas avant ?

Ils avaient un autre logiciel mais qui commençait à devenir obsolète, donc ils ont maintenant un nouveau logiciel qui est déployé au niveau mondial.

Quelle importance accordez-vous à la formation dans votre parcours professionnel ?

C'est capital car tout change, les outils, les produits, les moyens de communication changent. Par exemple, pour le poste de RS, le métier n'est pas du tout le même qu'il y a 20 ans, l'arrivée de l'informatique a été un gros bouleversement pour la Division, c'est évident que l'on ne peut pas rester avec le même niveau de connaissance tout au long de sa carrière. Si on ne les forme, ils sont très vite dépassés.

Votre expérience de la formation chez Ecolab ?

Je pense que l'on a fait beaucoup d'efforts en interne, notamment depuis l'année dernière, on a développé beaucoup de choses qui n'existaient pas avant. La standardisation de la formation au niveau européen va permettre de développer plus d'outils, d'avoir plus de moyens.

Enjeux ?

On va de plus en plus demander aux personnes de faire des choses différentes. Avant on était très spécialisé par secteur d'activité. Maintenant et après la restructuration, le poste de responsable de secteur s'ouvre sur différents secteurs d'activités. Il a fallu amener ces gens là à acquérir ces nouvelles compétences, on l'a fait au travers de la formation interne. 2013 et 2014 ont vraiment été des années charnières car il a fallu accompagner ces évolutions.

Les missions des Chef de Ventes ont-elles aussi évolué ?

Oui, ils gèrent des équipes plus grandes et des publics différents, leur équipes sont diversifiées car multi activités

Le travail sur l'aspect technique a été très fort

Rôle de chacun vis-à-vis de la formation : salarié, manager, RH

Oui je pense que le salarié a un rôle à jouer. Par exemple pour l'anglais, ce n'est pas avec 1h00 de cours par semaine qu'ils vont progresser. Si derrière ils ne travaillent pas, si ils ne se prennent pas en charge l'entreprise peut pas tout faire pour la personne. ON peut leur donner les base, c'est nécessaire pour atteindre un seuil mais si après le salarié ne s'y met et ne se prend en charge ...

Autre exemple, on a formé 20 techniciens aux métiers de la restauration, on en a 1 qui réclame toujours plus de formation, il sait pas faire ça et ça, lorsqu'une personne ne veut pas évoluer, on peut pas le faire à sa place. Après cette personne elle n'est pas plus idiote que les autres, mais il y a un manque de prise en charge.

Dans votre propre parcours, est-ce que vous avez déjà été amené à demander des formations pour vous-même?

Quand j'ai pris la mission de training manager, j'avais jamais fait de la formation, donc j'ai demandé à mon patron d'avoir une formation de trainer. J'ai demandé de l'anglais quand je suis rentrée au marketing.

Quel est le rôle du manager selon vous ?

Je pense que son rôle devrait être plus proactif, aujourd'hui, il y a des gens qui le font bien et d'autres moins bien. Mais c'est vrai que quand une personne change de métier, je pense qu'il faut bâtir un plan de formation pour cette personne, regarder quel est l'écart entre les 2 missions et voir ce dont la personne aurait besoin pour mener à bien ses nouvelles missions.

Par exemple, on va avoir le cas d'un RS qui va évoluer, il va passer d'une mission A à une mission B assez différente, il faut l'accompagner. Moi par exemple, je suis passée de la qualité au marketing, on ne m'a pas formé, du marketing à CVR on ne m'a pas formé, j'ai appris sur le tas.

Là je viens de faire une formation de 4 jours organisée par mon chef avec tous les training managers européens, c'était formidable. Pour moi c'était une révélation je me suis dit « pourquoi j'ai pas eu ça avant ? »

J'ai découvert ce que c'était que de former des gens, c'était hyper vivant, j'aurais dû avoir ça il y a 4 ans. Bon c'est bien je l'ai eu, je crois que c'est une des meilleures formations de ma carrière.

Le formateur était excellent, le contenu aussi, très approprié par rapport à ce que l'on faisait.

J'en ai eu peu, mais celle-là elle a été très utile, je me suis vraiment dit que j'aurais dû avoir ça il y a quatre ans

Peut-être que ça n'existait pas ?

Si je pense que ça existait mais.....

Dans ma position je trouve cela très difficile d'arriver à voir si les gens ont reçu une formation ou pas, par exemple, la si vous ne me l'aviez pas dit, je ne l'aurai pas su ...

Oui c'était organisé par l'Europe

Quelles compétences avez-vous particulièrement développé lors de cette formation ?

La façon dont on peut interagir pendant la formation. La formation ça ne se résume pas à une présentation power point, ça doit être dynamique. Par exemple, pendant 4 jours, le formateur n'a utilisé aucun power point. Il travaillait avec 2 tableaux blancs. On a travaillé de manière très interactive, et c'est comme cela que l'on retient quelque chose .

Tous les outils que l'on peut avoir à notre disposition pour impliquer les stagiaires, je ne connaissais rien du tout à cela

Donc ça vous a fait repenser à votre propre méthode ?

Complètement là je vais faire une formation vente au mois de juin, j'ai bien compris qu'il fallait mettre de exercices tout le temps, je vais éviter de faire défiler les slides

Après on a travaillé le coaching, suggérer aux personnes de trouver la solution par eux-mêmes.

Avant cette formation, la dernière ça remonte à quand ?

Blanc ..il y a super longtemps. J'ai dû faire une formation quand je suis arrivée à la formation mais avec le recul je trouve ça hyper nul. A l'époque déjà ça ne m'avait pas captivé c'est le jour et la nuit par rapport à ce que j'ai vu là dernièrement, ça ne m'a pas servi à grand-chose

Mais avant ça quelques cours d'anglais peut être...mais c'est tout

En tous cas le signal en provenance de votre division est plutôt positif ?

Oui. Mais je pense que le gros souci chez Ecolab, au niveau des managers, même des cadres, il y a peu de formations sur le parcours. J'en parlai avec X l'autre jour, il me disait « Combien de temps ça fait que je n'ai pas eu de formation sur un thème intéressant pour moi, pour me développer, pour continuer à rester motivé, à apprendre des choses. C'est vrai que l'on est très mauvais là-dessus. On forme beaucoup en technique, on est très focalisé sur les ventes, mais il y a des populations qui sont complètement oubliées, je pense

Moi si j'avais pas eu cette formation, je pense que j'aurais pu rester encore de nombreuses années sans en faire....

Mais le sujet ne vient pas sur la table au moment de l'entretien ?

En fait, on va demander quelque chose quand on est un peu sollicité, quand on sait un peu ce que l'on peut demander. Par exemple, la formation en e-learning que vous avez lancé : pour les personnes qui sont nulles en excel, je leur dis mais pourquoi tu consultes pas les vidéos eh bien ils me disent je ne sais pas ce que je peux demander à cet outil donc il me dit ben je préférerai qu'on me dise : « tu veux faire un tableau, voilà on fait comme ça ». Là je ne sais même pas les possibilités de l'outil car je ne le connais pas.

Plus généralement, je dirais que tant qu'on est pas sollicité, un petit peu poussé qu'est-ce qu'on peut demander ?je peux demander de l'anglais et à part ça ?

Ou alors les gens vont demander de l'anglais mais il ne s'en serve pas au quotidien dans leur poste de travail. L'anglais c'est pas une récompense. Une formation c'est pareil c'est pas une récompense. Ça doit vous motiver à faire les choses différemment, avoir un but, faire des nouvelles choses

Je trouve que chez Ecolab on est mauvais la dessus. J'ai des amis qui travaillent dans des grosses boites ils font diverses formations, toutes ne sont pas forcément bien mais il y a quelque chose, chez Ecolab on fait rien. On est un grand groupe et on se comporte comme une PME.

Je trouve que le siège envoie des signaux positifs maintenant c'est difficile de les capter au niveau RH...chaque division a ses propres outils, les informations ne sont pas transmises

Je crois que les gens n'y pensent même pas. Il n'y a aucune volonté de cacher, mais je pense que ma chez elle est à 10 000 lieux de penser qu'il y a quelqu'un au RH en France qui s'intéressent à cela.

Au niveau RH c'est crucial de savoir ce qui se passe pour les gens, s'il se passe quelque chose ou rien en tenant compte du profil, du contexteS'il ne passe rien au niveau formation, d'autres choses ont peut-être évoluées : missions, mobilité, évolution....

Vous voyez là je vous le dis parce qu'on a cette discussion, mais sinon j'aurais même pas pensé à vous le dire. Pour les formations interne c'est pareil, parfois j'oublie d'informer les RH que j'ai fait telle ou telle formation après je dis ah oui là il faut que je pense à informer à scanne ma feuille de présence.... je ne le fais pas exprès mais on est dans la division, on ne travaille qu'avec la division, on est tellement en silo

Ce n'est pas dans les habitudes, sans monter une usine à gaz , on pourrait mieux communiquer, si on sait pourquoi on le fait. Au niveau Rh je trouve que ce qui est important c'est de savoir ce qui est fait pour les gens, quelles actions au niveau des compétences recherchées et à partir de là on peut bien travailler ensemble et ça peut aider à construire le plan de formation, à déterminer des priorités.

C'est certain. Après je pense aussi que ça marche dans les 2 sens. Les personnes pensent aussi que le support Rh n'est pas suffisant. Par exemple, on a des potentiels que l'on veut faire évoluer. A un moment donné, nous Division on a identifié ces personnes qui potentiellement seront des futurs managers.

Les High potential c'est une dénomination/ un concept Ecolab ?

C'est pas particulier à Ecolab, c'est un terme utilisé dans beaucoup d'entreprises.

Donc les haut potentiels, on en a détecté quelques-uns dans la division, so what ? qu'est-ce qu'on fait ? et après ? là on aimerait bien avoir l'impulsion de la DRH : on va leur passer un test, un entretien. J'en ai discuté avec le Directeur de la Division, si on ne pousse pas un peu

Le concept de High Potentiel c'est un concept qui vient du siège ou qui vient de la France ?

C'est poussé par notre patron européen de la Division, ça revient à gérer les évolutions professionnelles de chacun, penser au renouvellement de postes, si un CVR bouge, qui peut le remplacer ?

Il faut penser en interne dans la division mais il faut aussi regarder dans les autres divisions , j'espère qu'il en parle en FMC parce que il y a peut-être quelqu'un de très bien dans une autre division. Dans toutes les boîtes il y a des comités qui se réunissent une fois de temps en temps et qui voient les gars qu'ils veulent faire évoluer et puis les postes éventuellement qui peuvent

Et donc pour l'instant les High potential à part le fait d'être reconnu comme tel, qu'est-ce que ça leur donne comme différence ?

Justement l'année dernière on a commencé à faire un travail sur ces personnes (cad les identifier), sous l'impulsion du Directeur de Division. Très justement il était étonné qu'il n'y ait pas un vivier structuré de potentiel donc on a identifié ces personnes mais après qu'est-ce qu'on fait ? et là on aurait bien voulu avoir le support des RH en nous disant il faut faire ci ça...

Vous avez demandé de l'aide ?

Oui mais on n'a pas vraiment reçu de support, la division a beaucoup porté le projet. Du coup on a envoyé ces personnes faire des évaluations dans des cabinets extérieurs et puis après qu'est-ce qu'on fait ?

Et là le parcours il faut qu'il soit défini par la division avec le support de la DRH. Et moi j'ai l'impression que chez Ecolab ce n'est pas assez structuré

Est-ce que vous pensez que les plans sociaux successifs ont un impact sur ça ?

Je ne pense pas mais il faudrait en parler avec la DRH. Moi par exemple quand j'ai voulu changer de missions souvent c'est en discutant avec le manager directement, on n'est jamais venu me chercher, la meilleure façon d'évoluer c'est d'aller voir la personne en lui parlant de ce que l'on veut faire

Je vais rebondir sur les moyens de se former en dehors de l'entreprise : est-ce que vous pensez que vous les connaissez bien ?

Non

Vous savez que l'on est passé sur un nouvel outil qui s'appelle le CPF, est-ce que vous avez compris même si la mise en place est très récente à quoi il sert ?

Pour être honnête pas du tout, c'était déjà le cas avec le DIF j'ai accumulé des heures de formation pour en faire quoi ? je ne sais pas

Maintenant que le système a changé qu'est-ce que ça va changer pour moi rien, je ne sais pas comment je peux l'utiliser, comment je dois faire ma demande,

Vous avez reçu normalement un courrier vous indiquant que le DIF a disparu et que votre solde d'heures est à reporter sur votre compte CPF

Peut-être ça ne me dit rien...c'est pour vous dire à quel point on n'y fait pas attention

Est-ce que vous avez vu passer un mail Flash info sur le CPF qui explique rapidement les grands principes?

Oui ça me dit quelque chose mais tout ça comme je ne sais pas dans quel cadre utiliser ces heures, j'y prête pas trop attention

Quel serait le meilleur moyen de communiquer ? est-ce que c'est utile ?

Tant que ça reste un mail on n'y prête pas plus d'attention que ça. Il faudrait peut-être que quelqu'un intervienne dans une réunion de service ne serait-ce que 1/4 heure, comment l'utiliser, pourquoi ? Un truc hyper simple, pas de bla bla

Est-ce que les différents plans sociaux ont changé quelque chose pour vous ? attitude

La confiance dans l'entreprise ça c'est sûr, la confiance dans le management...je pense que l'on sait tous que l'on peut être éjectable du jour au lendemain. Quand on a vu des collègues très compétents, qui avait beaucoup donné à l'entreprise et qui du jour au lendemain se retrouve dehors...moi je fais mon travail, on n'a rien à me reprocher mais bon j'ai jamais été très naïve la dessus j'ai toujours pensé que ça pouvait m'arriver

Employabilité ça vous parle ?

On se pose forcément la question, il y a déjà un facteur c'est l'âge, à partir de 50 ans ça commence à devenir compliqué. Les gens qui font toutes leurs carrières dans une boîte ça devient rare, et ça va être de plus en plus rare

Pour autant, je ne sais pas si tout le monde est conscient de ça. C'est aussi un investissement personnel du temps de travailler ses compétences

Bien sûr, les gens doivent être conscients, demain ça peut être leur tour et même en étant conscient, faire l'effort de faire un bilan de compétences ? je ne sais pas à priori j'ai pas une bonne opinion de ça c'est beaucoup de bla bla

Demain si je me retrouve sans emploi, ce sera très compliqué, donc il faudra peut-être envisager de me mettre à mon compte

Je pense que souvent c'est quand les gens sont au pied du mur qu'ils vont regarder toutes les possibilités qui s'offre à eux. Tant qu'on est le nez dans le guidon et puis il y a une question d'âge ..a un certain moment l'âge est bloquant quel que soit le cursus que vous avez

ON arrive à la fin de l'entretien Vous voulez rajouter quelque chose ?

On a parlé de la division par rapport au Rh maintenant les RH par rapport à la Division : comment vous voyez votre rôle ? conseil, support interne, fournisseur interne ? est-ce que vous pouvez apporter un plus au travers des entretiens que vous avez pour répondre à certaines questions, travailler différemment avec les divisions pour avoir de meilleurs échanges.

A quel moment il y a un lien entre les RH et les divisions

Au moment du plan de formation, au moment des entretiens annuels, collecte des retours des souhaits .. en fait je ne sais pas trop comment sont exploités les retours

Je vous remercie

ANNEXE 12 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN MANAGER

Quel poste occupez-vous et depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?

Responsable Engineering depuis 16 ans, manager d'une petite équipe de 2 personnes

Fonction technique d'expert

Quelle importance accordez-vous à la formation dans votre parcours professionnel ?

C'est très important, je suis d'ailleurs moi-même formateur SAP (logiciel de gestion de commande). Je suis le référent pour la division F&B.

La formation ça aide les gens. Ça leur permet de pas rester sur leur acquis, d'avoir une ouverture, ça permet de mieux comprendre ce que fait l'entreprise. Ça donne de la valeur à l'entreprise, la personne est formée aux outils de l'entreprise : la personne va se sentir mieux, elle ne se sentira pas en décalage par rapport à l'entreprise, à elle-même. L'objectif c'est pas de faire travailler la personne dans le stress mais confortablement.

C'est dur ça en ce moment, on ressent une certaine tension dans certaines équipes.....

Justement, c'est peut-être parce que il n'y a pas assez de formation. C'est dur parce que les gens ne savent plus qui fait quoi ..ou comment faire

La restructuration au sein de la division a changé beaucoup de choses ?

Importante oui mais c'est surtout qu'il y a un peu moins de ressources, donc on a un peu plus de travail. Mais bon la société s'est réorganisée, les ressources ont été affectées d'une manière différente. Donc ce qui perturbe plus les gens c'est la perte de repère. Avant ils savaient à qui s'adresser à untel en cas de problème, ils sont un peu perdus.

Là on est dans une étape un peu...d'ailleurs en ce moment il y a pas mal de projet qui se mettent en place pour essayer de réapprendre aux gens comment l'entreprise fonctionne. Je me suis occupé d'un projet pour améliorer les délais de livraison, on a mis en contact les personnes de différents services. Les gens ignoraient totalement ce que faisait l'autre d'un seul coup la situation devient tout de suite plus lumineuse. Suite à la réorganisation, des nouvelles équipes se sont mises en place les gens ne se connaissaient plus...

Aujourd'hui c'est pour ça que la formation est très importante : expliquer comment ça marche, pourquoi on a fait ça, ça peut être de la formation technique, c'est de la communication.

Votre expérience personnelle de la formation chez Ecolab ?

Déjà pour pouvoir se former faut être curieux, c'est un peu ma nature, j'ai changé plusieurs fois d'entreprise, j'ai toujours essayé de comprendre les choses. Après il y a des gens qui sont plus ou moinsils ont peut-être la tête dans le guidon alors il faut les inciter. Certains ont bien compris la réorganisation d'autres non

Votre dernière formation date de quand ?

2013 formation sur un processus particulier de SAP, sinon je suis en formation continue

C'est plutôt positif pour vous donc, vous vous sentez bien accompagné ?

Oui par contre se sentir assez accompagné, il faut aller chercher les infos parce qu'on vous les donne pas. Il faut faire des choses par soi-même, beaucoup d'autoformation notamment sur SAP

Est-ce que les plans sociaux ont changé des choses pour vous ?

Ça fait forcément réfléchir, maintenant je suis déjà passé par un plan social avant, les entreprises changent c'est quelque chose qui n'est pas forcément facile à vivre. Qu'est-ce qu'on y peut ? par contre, la seule chose c'est d'être là de se former, de suivre le mouvement, apporter ses connaissances, se mettre dans un nouvel environnement

Si c'est difficile pour certaines personnes aujourd'hui, c'est peut-être parce qu'ils n'ont pas tout à fait perçu que la société avait changé, donc il reste sur leur façon de travailler d'avant.

Le rôle du salarié, du manager, des RH ?

Le salarié a un rôle il ne doit pas être là en tant que consommateur.

La manager doit être en appui du salarié, l'aider à ce qu'il se sente bien. Mon équipe a bénéficié d'une formation en anglais j'ai trouvé ça très bien ça n'a pas été reconduit je trouve ça dommage

Est-ce qu'ils parlent anglais au quotidien dans leur job ?

Oui ils en besoin, bon X se débrouille très bien mais c'est une façon de dire....ce sont des gens qui sont prêts à recevoir une formation, peut être que c'est bien d'arrêter aussi je ne sais pas mais ça aurait été bien de continuer

Est-ce que vous savez de quel niveau ils sont partis et à quel niveau ils sont arrivés ?

Pour X, elle se débrouillait déjà pas mal, c'était plus lié à un problème de communication, parler au téléphone, c'était de l'entraînement à l'oral. Pour Y il était débutant, maintenant il sait écrire un mail, avant il ne pouvait pas, donc il y a eu un pas énorme, même si ça reste très sommaire il écrit un mail.

Le rôle du manager c'est d'aider de pousser, après les RH ont leur contrainte

Comme je pense aussi que c'est au salarié de se prendre en charge pour sa propre formation, je pousse pas trop non plus, je ne vais pas trop aux devants, mais je regrette un peu qu'il n'ait pas continuer

Quand vous dites se prendre en charge ?

Oui on ne peut pas comporter uniquement comme consommateur, il faut dire « c'est ça qu'il me faut, je veux faire ça, ça m'intéresse,

C'est être force de proposition ?

Oui c'est ça. Je pense qu'il y a des gens à qui il n'arrivera jamais rien dans leur vie parce qu'ils n'ont pas...il faut être un peu moteur

Rôle du service Rh dans la formation le développement des compétences des salariés ?

...le service Rh a un rôle de coordination. C'est lui qui doit être à l'écoute des salariés, qui doit coordonner un peu les actions, les envies...c'est un peu comme un arbitre.

Le manager a aussi son rôle dans l'écoute des salariés ? est-ce que l'entretien annuel est un bon moment pour échanger sur ces sujets-là ?

C'est une question qui n'est jamais facile à aborder...même moi quand on me la pose je sais pas quoi répondre. Est-ce que vous besoin d'une formation particulière ? en général la réponse est non peut être un peu excel..... Les gens ne savent pas comment formuler leur besoin. Moi aussi j'ai du mal à formuler mes besoins.

Par contre dans mon ancienne entreprise, mon point faible c'était la communication, l'expression orale, je le savais. Mon entreprise m'a suggéré de faire une formation sur ce thème et j'ai trouvé ça très bien. Ça a duré une quinzaine de jours avec un prof de théâtre.

Ça vous apporté des choses ?

Oui j'ai toujours gardé des astuces que j'utilise encore aujourd'hui, et ça c'est l'entreprise qui me l'a proposé

Est-ce qu'il y avait un système d'évaluation des compétences d'ici ?

Non au contraire c'était pas du tout formalisé comme ici, il n'y avait pas d'entretien. On est venu me voir en fin d'année, on m'a dit ça serait bien que tu fasses ça

Parfois il peut donc y avoir une difficulté de la personne à exprimer les champs sur lesquelles elle pourrait avoir besoin de travailler ?

Oui tout à fait. Peut-être que ce n'est pas facile pour un manager de dire des choses comme ça. Moi je ne l'ai pas mal pris.

Dans votre cas, c'était plutôt pour vous aider à faire mieux ?

Oui tout à fait c'était un accompagnement. Chez Ecolab, on ne m'a jamais proposé ce type de stage. C'était soit l'anglais ou sur un sujet technique.

Peut-être que si on ne sait pas définir ses besoins, c'est parce qu'on a du mal à se projeter ?

Je ne sais pas

Est-ce que vous connaissez les moyens pour vous former en dehors de l'entreprise ?

Sur internet vous voulez dire ? oui sur internet, je pense que je pourrai trouver.

Vous avez entendu parler du CPF ? Qu'est-ce que vous avez compris ?

Oui j'ai pas encore créé mon compte. Je trouve ça bien pour un certain type de salariés, pour ceux qui sont un peu perdus, pour ceux qui ne sont pas diplômés.

Vous avez entendu parler des MOOC cours en ligne ? Qu'est-ce que vous avez compris ?

Vous voulez parler du e-learning ? non je ne connais pas

Sinon dans la division il y a un e-learning pour se former aux produits, sur la sécurité, les dangers par l'équipe Marketing : Provadis Coach.

Je pense qu'il y a peu de gens qui le connaisse. C'est propre à la Division, je suis pas sûre que les autres divisions le savent, ils ont peut être les leurs

Le mot Employabilité ça vous parle ?

Non c'est français ça ? c'est des mots qui font peur ça employable, jetable ??

On peut parler d'employabilité interne ou externe : est-ce que l'on a les cartes en main en terme de compétences.

L'employabilité c'est la limite que chaque salarié va se fixer. Il y a 16 ans j'ai dû rechercher du travail, ça a duré un mois, mais c'est bien d'en être conscient. Tant qu'on n'est pas confronté au licenciement on ne sait pas.

Par exemple, pour X ça été facile la transition entre son métier d'avant et celui de maintenant ?

Je pense que ça n'a pas été très compliqué. Il comprend assez vite les choses, par contre, je ne sais pas combien de temps ça peut durer, je ne sais pas ce qui se passera s'il venait à devoir changer d'entreprise.....

Mais la formation c'est super important, dans mon métier je suis obligé de me former en permanence, les produits évoluent constamment, donc je dois être à la page pour pouvoir discuter avec le client.

Je vous remercie.

ANNEXE 13 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN AGENT DE MAITRISE

Quel poste occupez-vous et depuis quand êtes-vous chez Ecolab ?

Je suis Assistante commerciale depuis 10 ans, toujours au même poste. Non pas que je ne souhaite pas changer, mais je n'ai pas eu de proposition ou l'opportunité de changer

Avant j'étais plutôt assistante de direction mais dans une plus petite boîte.

Quelle importance accordez-vous à la formation pendant votre vie professionnelle ?

Oui important, notamment pour changer de poste en interne. C'est vrai que j'aimerais bien pouvoir évoluer un petit peu, donc peut-être faire une formation, là par ex j'ai des cours d'anglais.

Mon poste ça fait 10 ans que je l'occupe, je le connais à moins d'une nouvelle réorganisation il n'y aura pas d'évolution, je pense pas.

Votre expérience de la formation ? de quand date votre dernière formation ?

Depuis que je suis arrivée, je voulais des cours d'anglais mais il y a eu barrage à la Direction. Ça fait 2 ans que je prends des cours et j'ai pas songé à utiliser mes heures de DIF pour une autre formation car pour le moment, je trouve que dans la société il y a assez de barrage pour pouvoir évoluer et je pense qu'il faut trouver la formation adéquate pour pouvoir évoluer vers un poste bien spécifique

Ce que vous me dites c'est que si vous n'avez pas un poste précis en tête c'est difficile de demander une formation ?

Oui c'est mon sentiment. L'anglais ça fait plusieurs années que je le demande et on me disait toujours que je n'en avais pas besoin, parce que je ne le pratiquai pas. Et là j'ai quelques contacts avec des Indiens avec qui je dois parler anglais donc j'ai trouvé ce prétexte-là pur pouvoir avoir des cours d'anglais sinon je ne sais pas si j'en aurai eu. Mais je pense que c'est une question de Directeur, avant on avait un Directeur qui faisait barrage

Donc vous n'avez pas forcément compris pourquoi on vous refusait l'accès au cours d'anglais ?

Oui parce qu'on disait que j'en avais pas besoin. Mais moi j'expliquais je suis dans une boîte internationale mais bon si je veux partir travailler chez Ecolab dans un pays étranger, si je ne pratique pas l'anglais, je ne pourrai pas y aller.

Vous aviez un souhait de mobilité ?

Non c'était une raison comme une autre, je ne souhaitais pas partir d'Ecolab, je voulais évoluer mais je ne savais pas ou mais bon ça a mis un certain temps. Maintenant, quasiment toutes mes collègues ont des cours d'anglais, c'est bien. C'était peut-être pas la politique à l'époque de donner des cours d'anglais aux assistantes.

A part l'anglais vous avez eu d'autres formations ?

Non sauf une formation à un logiciel Vecteur plus qui nous sert à traiter les appels d'offres. C'était une formation collective pour l'équipe.

Vous aviez émis d'autres souhaits de votre côté ?

Non j'ai pas particulièrement cherché, j'ai pas forcément eu le temps

Est-ce que vous pensez que le développement des compétences est important chez Ecolab aujourd'hui ?

Je trouve qu'il y a une difficulté à bouger les gens. A part ce qui se passe en ce moment, ils ont créé 2 pools. Il y aurait peut-être eu la possibilité d'aller dans ce sales admin pool mais ça ne m'intéresse pas. Malheureusement en termes de poste à pourvoir on est plus en train de licencier que de recruter alors...

Est-ce que les différents plans sociaux ont changé des choses pour vous par rapport à vos compétences, une prise de conscience ??

Je me suis plutôt demandé si j'allais pas profiter du plan, volontairement. Je me suis pas demandé si j'allais être dans le plan, ça fait 10 ans que je fais le même travail, je connais très bien mon travail, je ne me suis pas sentie visée, les autres sont un peu plus jeunes elles ont un peu moins d'expérience. J'ai déjà subi un licenciement juste avant donc je suis partie du jour au lendemain, le soir même j'ai envoyé des CV partout et 3 semaines après j'étais chez Ecolab. Donc je ne sais pas ce que c'est d'être au chômage. Maintenant la conjoncture actuelle fait que pour trouver du boulot c'est compliqué. C'est vrai qu'avec les plans sociaux j'ai un peu regardé ce qu'il y avait comme emploi à l'extérieur. C'est « chaud » c'est pas cher payé et surtout il y en a beaucoup qui demandent l'anglais, mais anglais bilingue et c'est pas avec les cours que l'on a que 'on va devenir bilingue.

Donc je sais que je retrouverais du boulot mais à quel prix ? Ce me fait du bien d'avoir des cours d'anglais parce que j'ai moins de difficulté à parler mais de là à tenir une conversation avec plusieurs personnes autour c'est plus compliqué. J'utilise l'anglais par écrit, le stricte nécessaire pour qu'il arrive à me comprendre.

Est-ce que vous vous êtes fixé un objectif de niveau ? est-ce que vous connaissez votre progression entre le moment où vous avez démarré et 2 ans après ?

Non je ne connais mon niveau. Je crois que l'on peut passer le TOEIC...le prof m'a dit que je m'améliorai. Je crois qu'il y a des personnes qui prennent de cours d'anglais au CNAM ça peut être bien mais bon il faut avoir le temps.

Vous voulez dire en dehors de l'entreprise ?

Oui mais bon il faut avoir le temps, 1H00 de trajet le matin 1H00 le soir.....

Il existe maintenant différentes méthodes pour se former qui voient le jour ..on est plus obligé d'être en présentiel ..e-learning, cours par téléphone

Alors ça.....

C'est l'évolution de votre job peut être prendre des appels en anglais...

Je sais pas pour l'instant je ne le fais pas. Je trouve que c'est plus facile de parler face à face

Est-ce vous pensez justement que le salarié a un rôle dans sa formation au cours ?

Le salarié a des comptes à rendre à l'entreprise.

Le salarié peut proposer mais c'est toujours sous l'accord du responsable : j'ai un exemple j'ai été formé aux appels d'offres par une ancienne collègue. Peut-être qu'il serait bon d'avoir une formation sur les marchés publics un peu plus spécifique en terme de loi, de réglementation, indice INSEE, on est parfois un peu pommé. Ca oui je pense que ce serait bien mais on a un peu laisser tomber. Il faut avoir le temps, et le problème c'est qu'actuellement on n'a pas le temps. On peut pas être absente toutes en même temps...c'est compliqué de trouver du temps pour se former

Vous arrivez à vous dégager du temps pour vos cours d'anglais...

Oui mais c'est vrai que des fois ça m'embête de l'avoir parce que j'ai d'autres choses à faire.

Ce que vous en tirez n'est pas positif ?

Oui c'est très bien

Donc ce temps-là passé en formation est bénéfique ?

Oui. Moi j'ai toujours pensé qu'il fallait créer un pôle appel d'offres. Parce que nous on est en hôtellerie restauration, parce que il y en a une autre qui est en hygiène hospitalière et parfois il y a 3 dossiers identiques pour le même appel d'offre. Donc à ce moment-là une bonne formation sur les marchés publics serait intéressant. Mais là pour l'instant on n'a même pas le temps de gérer le quotidien

Pensez à son développement personnel c'est difficile ?

Oui

Rôle du manager ?

Il a juste à accepter, il doit faire confiance.

Est-ce que vous connaissez bien les moyens de vous former en dehors de l'entreprise ?

heu.....je connais le CNAM, Fongecif je en sais pas Je pense que j'irai sur Internet

Le CPF qu'en avez-vous compris ?

C'est la même chose que le DIF sauf que c'est nous qui gérons nos heures, mais j'ai pas compris si on doit rendre des comptes à la société ou si on peut les utiliser sur notre temps libre ?

Vous avez reçu le mail flash info qui concernait le CPF ?

Surement...en fait comme on a reçu le courrier, je suis allée voir sur le site directement

Est-ce que vous savez que certaines universités mettent maintenant leurs cours en ligne ?

Non. Me connaissant j'ai besoin d'être encadré donc je bon les cours par internet....Les cours en face à face me correspondent plus.

Le mot Employabilité ça vous parle ?

Emplo_ya_bi_li_té ?

Explications

Moi mon métier je le maîtrise, j'aime mon métier, je me démène à fond. Je suis assez confiante pour retrouver un boulot si je devais en chercher un. Je m'adapte assez bien et rapidement. Le seul problème c'est le salaire et l'anglais.

Est-ce que vous trouvez que l'entretien annuel est le bon moment pour aborder la question de la formation, du développement des compétences ?

Le quoi ? ça doit faire 3 ou 4 ans que je n'en ai pas eu.....

Est-ce que ca vous manque ?

Non quand j'ai quelque chose à lui demander je vais le voir

Oui je comprends, par contre, il y a peu de moment dans l'année où on peut se poser comme on le fait lors d'un entretien annuel...prendre le temps de l'échange

C'est vrai c'est le moment de dire ce qui va ce qui va pas, se poser sinon c'est toujours entre 2 rdv, trouver le bon moment pour lui parler c'est pas évident...

Avec un entretien d'éval on dit ce qui va ce qui va pas, des objectifs....

N'empêche qu'on a quand même des petites augmentations....alors bon

Très bien avez-vous d'autres choses à ajouter ?

Au niveau du service RH plus appuyer le salarié quand il demande une formation.

Le e-learning sur excel, c'est une bonne initiative mais il faut avoir le temps.

ANNEXE 14 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES

Comment définiriez-vous la politique de formation menée chez Ecolab durant les 2 ou 3 dernières années ?

Il y a 2 angles de vue :

France ou Europe

RH France : ça va être un peu négatif, le mot politique est un grand mot, je pense que notre effort de formation est assez pauvre et sans grande ambition.

Est-ce que c'est lié aux différents plans sociaux qui ont eu lieu ?

Avant il y a une dizaine d'année notre effort de formation était plus important. En 2009, tous les efforts de formation se sont concentrés sur EBS/SAP ça a occupé les équipes pendant 2 ou 3 ans de façon intense, et puis après sont arrivés les 3 plans sociaux de 2011 à 2013 (1 par an).

Le passage sur SAP a concerné tous les services et a été déployé au niveau Europe, c'était énorme, mais en terme de formation il n'y a rien eu d'autre. Après il y a eu Renaissance (nom donné au plan social)

RH Europe

Le corporate RH au niveau européen se renforce dans son rôle de réflexion d'orientation d'impulsion. De plus en plus, les pays comme nous comprennent que leur rôle est de déployer des outils conçu au niveau européen de manière standardisé.

Notre effort de formation s'est réduit car on fait les choses que l'on doit faire mais tout ce qui est un peu plus conceptuel, ce n'est plus ici que ça se décide. Il y a des choses qui sont faites, on est pas toujours informé, parfois on l'est et ces choses-là mériteraient d'être valorisé dans l'effort de formation. Il y a des choses qui nous échappent complètement. Ça me désole, on sert à quoi ? à externaliser la paye

Il y a un gros travail de recensement et de prise de conscience.

Cà fait réfléchir sur le rôle des RH locaux ?

Oui, on a l'impression que l'on ne nous donne pas vraiment de rôle, est-ce parce qu'il n'y pense pas..déjà on a une structure complexe une DRH bicéphale c'est pas très commun. Pour l'une la formation n'est même pas rattaché à elle, ce n'est pas un sujet d'importance. La formation n'est pas considérée comme un thème sur lequel il faut se positionner en tant que RH local.

Donc l'Europe apporte ses outils parfois en direct auprès des managers, au niveau du groupe il y a beaucoup de choses qui sont réfléchies développées, nous en local on passe un peu à côté, on n'a pas vraiment de réflexion

Est-ce qu'il y aurait un intérêt à développer le sujet ?

Vu notre configuration ce n'est pas quelque chose que le groupe attend de nous. Le corporate considère que la cellule européenne fait son boulot, et on attend pas le même chose des équipes locales, on n'attend pas des équipes RH locales d'avoir un rôle RH complet. Tout est très partialisé.

Les deux ne pourraient pas être complémentaires ?

Oui, on nous a expliqué que l'externalisation d'une partie des services RH devait amener à plus de qualitatif donc on peut espérer ...mais quelle part d'initiatives aura-t-on ? dans ce modèle, on est là pour déployer les choses c'est de l'exécution

Y a-t-il des enjeux particuliers au sortir des 3 plans sociaux ?

2 axes essentiels :

1 – les ventes : tout passera par la croissance des ventes. Nos forces de ventes ont été réduites, on voit que le CA a du mal à rentrer, nos forces de ventes sont aussi un peu vieillissantes dans certaines divisions, il y a peu de renouvellement. La conjoncture est de plus en plus difficile, reformer et remotiver nos forces de ventes me paraît essentielle. Je pense que les managers ont fait des demandes en ce sens.

2 – le management : les plans sociaux, la réorganisation, l'évolution des méthodes de management, des façons de travailler, de l'informatique, nos managers ont besoin d'être reboostés, de revenir aux bases, on leur bombarde sans arrêt des nouveaux outils, des nouveaux entretiens, mais bon de temps en temps faire des nouveaux outils des nouveaux entretiens sur les bonnes pratiques.

On avait eu une belle expérience de formation leadership en 2006. L'Europe avait annoncé 5 modules de formation, pour la France c'était énorme, on a formé plus de 120 managers, finalement on nous a dit on en fera pas 5 mais 3, et on a fini par n'en faire que 2. Le premier de ces modules qui a particulièrement marqué les esprits c'est « Mieux se connaître pour mieux manager », on avait mis en place des outils, tous les gens ont passé un MBTI et un 360°. C'était passionnant, ça a décloisonné, c'était génial ». Après il y a eu Renaissance, ça a un peu cassé tout ça

Oui les gens m'en ont parlé en entretien, ceux qui l'ont suivi en ont un très bon souvenir. C'est vraiment ce qu'ils attendent des RH, c'est ce type de support : les bases du management et parfois j'ai eu aussi des commentaires sur la faiblesse du support RH.

Tout à fait

Certains m'ont dit : « l'entretien professionnel, on remplit des cases », « si tu veux que ce document soit bien rempli, il faut que les RH viennent dans les divisions, participe aux réunions et intervienne sur des sujets RH » « il ne faut pas se contenter d'un mail pour annoncer un nouvel outil, des mails on en reçoit 150 par jour, on est noyé »

Oui mais il n'y a pas vraiment cette volonté

Parfois, on est perçu comme un service purement administratif....

C'est vrai

Alors que il y aurait un travail de prise de conscience nécessaire vu les problèmes que l'on a à récupérer les informations concernant qui a fait quelle formation...

Pensez-vous qu'il y ait un lien entre ce que l'on fait en formation ou ce que l'on ne fait pas en termes de développement des compétences et l'engagement des salariés ?

Certainement mais c'est un vaste chantier.

Chaque division a établi un plan d'action l'année dernière avec un objectif d'amélioration de l'engagement des salariés sur les points faibles qui sont remontés de la dernière enquête Your Voice Matters : People Focus, Brand Alignment, Process & ressources, Career & Development, Reward & Recognition

Oui la formation reliée à tous les autres outils, a un rôle les gens savent qu'il y a des choses : il y a le site PPD ou vous pouvez aller chercher des infos, il y a une référentiel de compétences, en général ils en ont un peu entendu parler, ils n'ont pas de description de fonction alors que dans le passé ils en avaient, des souhaits de formation sont exprimés pendant les entretiens mais ils ne savent pas toujours pourquoi c'est oui pourquoi c'est non,

Il y a une espèce de maquis d'outils qui ne sont pas vraiment reliés les uns aux autres, présentés la formation est perçu comme quelque chose de très administratif

Vous avez entendu parler des high potential ? dans certaines division des salariés ont été identifié comme tel

Oui j'en ai entendu parler c'est un fantôme quelque part ...la dernière fois que j'ai entendu parler de ça ça fait au moins 4 ans, à l'époque il avait essayé d'en identifier quelque uns mais à ce jour le dossier n'est pas encore actif. Il y a un vrai manque d'information ou de coordination même pour nous..

Si on parle d'engagements sur le département RH, on aurait bien besoin d'être un petit peu plus informé, de ce qui se passe dans la société et je pense qu'au niveau des managers au niveau de l'engagement, il faudrait être un peu plus pro-actif et vendre un peu mieux tous ces outils qui existent et notamment la formation. On a quand même des beaux outils qui existent, par ex le site internet sur l'entretien annuel mais bon c'est pas vendu, c'est pas connu c'est dommage

Quand vous parler de vendre des outils ça me fait penser à la formation e-learning que l'on a mis en place l'année dernière. Les taux de connexion sont restés assez faible, alors que la formation aux outils informatique est très demandée. Ca me fait réfléchir, si on veut intégrer des nouveaux support de formation qui sortent du schéma typique du cours en présentiel il faut le vendre : il aurait fallu le présenter par des démonstration, voilà ce que vous pouvez y trouver. Je me suis rendue compte que les gens ne font pas l'effort d'y aller parce qu'ils n'ont pas le temps et d'autres sont un peu réfractaires donc ils n'adhèrent pas forcément à la méthode. Ca aurait peut être aider à déclencher plus de connexions, ou à attiser plus de curiosité Il y a une gros travail de communication à faire sur les outils.

Je regrette que l'europe ou même les divisions ne mettent pas à disposition ce qu'il y a de disponible sur un intranet , il n'y a pas de transparence sur l'offre de formation

De côté responsable formation, il y a très peu d'informations qui arrivent jusqu'à lui. Les salariés en savent parfois plus que le responsable formation sur certains programmes qui sont disponible. Quelle crédibilité a-t-il dans ce contexte s'il ne sait pas ce que fais le groupe Ecolab ?

Ca fait réfléchir sue le rôle du responsable formation local : apporteur de solution, conseiller ou juste gestionnaire de formation qui liste les formations qui sont dispensées ? et aussi sur le niveau de communication au sein de la communauté RH européenne.

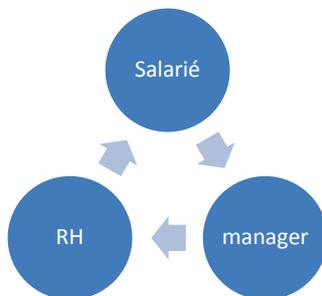
Le rôle du RF n'est pas à la hauteur de ce qu'il pourrait être dans un groupe de notre taille, qui réfléchit tellement au niveau européen, nous en local on passe à côté. Au niveau européen et même mondial, il y a une politique ambitieuse, c'est vraiment pris comme un vecteur pour la croissance. Localement on n'est pas impliqué dans la démarche ni dans la réflexion ni parfois dans la mise en place, c'est dommage.

Rôle du RH, salarié et manager dans le développement des compétences ?

Dans un monde idéal, c'est le salarié qui devrait être le premier acteur parfois il faut l'aider à en prendre conscience via son manager. C'est à lui de mesurer ses besoins en formation, prendre conscience de son employabilité, ne pas rester à un stade qui ne permet plus de s'adapter.

Il faut que le manager ai lui-même bien compris son rôle qui n'est pas seulement de le manager au quotidien mais de l'aider à se développer, parce que tout le monde est gagnant. C'est pas parce que le salarié est bien formé qu'il va concurrencer son manager c'est un travail d'équipe, les RH doivent aider à cette prise de conscience et à la mise en oeuvre

Les 3 ont un rôle à jouer : où commence l'action ? on peut la commencer à tous les stades



Le mot/la notion employabilité est très peu compris chez les salariés, j'ai pu le constater pendant les entretiens. D'autre part c'est difficile de parler d'employabilité (externe) en entreprise

Oui j'ai un exemple qui me paraît important en terme de développement de compétences internes. Quand on a décidé de passer sur SAP (nouveau logiciel de gestion de commande), on a remercié quasiment les $\frac{3}{4}$ du service X parce que c'était un public vieillissant qui avait toujours travaillé sur l'AS 400 on ne les avait jamais formé à quoi que ce soit même pas à la bureautique, c'était des femmes d'environ 50 / 55 ans, c'était trop tard on ne pouvait plus les tirer vers autre chose. Elles sont parties ailleurs et on a ré-embauché des jeunes capables très rapidement d'utiliser le nouveau logiciel.

Franchement, l'entreprise est pour partie responsable, elle n'avait rien anticipé et n'avait pas jugé utile de former ces personnes là, jugées comme du personnel administratif, sur une plateforme...

Le sujet est compliqué mais en même temps il est très lié à la mise en place de l'entretien professionnel

Depuis le changement de logiciel et les différents plans sociaux, ça quand même changé des choses dans l'entreprise. On a été plus ouvert sur les cours d'anglais on en est pas à former tout le monde mais il y a eu une vraie ouverture. Avant, peu de gens était concerné, on n'envisageait pas de former des personnes à la comptabilité par exemple, ni les salariés du customer service. L'attitude était très élitiste.

Est-ce que vous pensez que les nouveaux outils apportés par la réforme de la formation vont apporter des éléments positifs ?

Je crains que non, je pense que ce sera plutôt perçue comme une lourdeur, une contrainte et que ce soit perçue par les RH et par les managers comme la peur du gendarme

Le CPF j'ai du mal à y croire, le DIF avait eu du mal à démarrer mais bon après c'était un peu mieux....

Il faut leur expliquer

Il faudrait proposer aux managers de faire un focus RH en début de réunion par exemple ??? c'est pas quelque chose qui est dans l'air du temps. On aurait de quoi faire un forum RH aussi.....

De plus, la communication qui a été faite sur l'entretien pro est a été faire au moment où on voyait les managers pour un autre sujet parce qu'il était rassemblé mais l'attention n'était pas là.

Les formats d'entretien annuels ont été modifiés il y a 2 ans, les managers ont été formés il y a longtemps. On n'a le temps de rien, nous avons peu de moyens

ANNEXE 15 – RETRANSCRIPTION ENTRETIEN SALARIE PARTI DANS LE CADRE DU PLAN SOCIAL

Votre expérience de la formation chez Ecolab avant vote départ ?

Quand j'étais en poste je n'ai pas eu beaucoup de formation déjà parce que j'avais pas trop le temps. J'ai eu une légère formation sur les macros excel parce j'en ai eu besoin et ensuite j'ai pris des cours d'anglais pendant un an et demi.

Combien de temps êtes-vous resté chez Ecolab ?

10 ans

Donc en 10 ans vous auriez reçu 2 formations ?

Oui c'est pas beaucoup, mais déjà je pense qu'en tant que salarié on ne prend pas le temps de se demander à soi quelle serait les formations nécessaires pour évoluer, d'autre part, l'entreprise a un budget alloué à la formation donc c'est pas toujours évident et puis moi j'ai un Bac + 5 donc j'étais pas forcément prioritaire notamment pour l'anglais

Avec le recul, Pensez-vous que vous auriez pu être plus demandeuse ?

Oui il y a des choses que j'aurai pu demander. Mais je pense qu'on ne se projette pas assez à plus 10 ans, si aujourd'hui je fais une formation c'est parce que je me rends compte que mon école je l'ai faite il y a 10 ans et les choses évoluent, les actions de communication ne sont plus les mêmes, on maîtrise ce que l'on fait au quotidien mais on perd ce que l'on a appris au début, ça aurait bien de faire des formations à la relation client, ça m'aurait beaucoup aidé.

La cassure du plan social vous a permis de prendre des décisions que vous n'auriez pas prise forcément quand vous étiez en poste ?

Oui c'est ça , pour ma part, ça a été un choix de partir, si j'avais continué je n'aurais pas pris le temps et je n'avais plus de recul pour me poser les bonnes questions. Ces questions je me les suis posée en faisant un bilan de compétences. Qu'est-ce que je veux ? qu'est-ce que je ne veux plus ? qu'est-ce que je vais mettre en place pour faire ce que je veux ?

Qu'est-ce qui vous a amené à faire un bilan de compétences ? je crois que vous aviez choisi de ne pas être suivi par le cabinet d'outplacement

Non j'ai pas été suivi, j'avais eu des mauvais écho. Ce dont j'étais sûre c'est de vouloir faire un bilan de compétences, j'en avais parlé avec les RH et mon chef aussi .Parce que les gens se projettent pour vous .. mais la question fondamentale de savoir ce que l'on a envie on ne sait pas ..je pense qu'au bout d'un moment on n'est plus un bon élément si on ne s'est pas remis en cause, et le BDC permet cette remise en cause.

Ce bilan est un cadeau, même si c'est dur parce que ça touche au côté personnel.

Quand j'ai décidé de partir, je venais d'avoir mon 3^{ème} enfant, Ecolab venait de déménager, je ne voyais pas de perspectives.

Donc vous faites ce bilan et puis vous choisissez de faire une formation, vous auriez pu rechercher du travail car vous n'étiez pas dans une position de force

Je pense qu'il y a plusieurs facteurs : Quand on part dans le cadre d'un PSE, on a du temps devant soit (cad période congé de reclassement rémunéré). On a besoin de faire un deuil de ce que l'on a vécu. Pendant des années on bosse comme des acharnés et on n'arrive pas à sortir la tête de l'eau.

Le fait de se poser, de faire le bilan, ça m'a permis de réfléchir, de trouver seule ma voie.

Si je n'avais pas eu les conditions du PSE (salaire garanti pendant X mois + chômage derrière), j'aurais repris le même job. Mais je pense que je me serais moins épanouie car je serai repartie dans le même système.

Quand j'ai fait le bilan, j'ai regardé les postes qui m'intéressaient et j'ai vu ce qu'il me manquait. C'est aussi ce qui m'a poussé vers la formation. Surtout dans le milieu de la communication, ça évolue très vite. J'aurais pu recommencer à travailler et faire ma formation mais vu le contexte familial je n'aurais pas réussi à tout faire.

Vous avez trouvé facilement cette formation ?

Oui je me suis renseignée autour de moi, dans l'association dans laquelle je travaille où je suis chargée de communication, il organise beaucoup de forum « Les femmes qui bougent » c'est un super réseau.

Ca m'a permis de comprendre que l'on avance par le réseau. Quand on est en entreprise, c'est très difficile de garder un réseau, se regarder ce qui se passe à l'extérieur.

Avec le recul, vous pensez que les salariés doivent être un peu acteur de leur parcours ?

Je me rappelle ces entretiens annuels chez Ecolab où il fallait remplir des documents, c'était assez fastidieux et compliqué, c'est vrai que beaucoup d'entre nous avait du mal à comprendre ...mais avec le recul c'est nécessaire car c'est dans ces moments là qu'on s'arrête pour faire le point. Si vous avez un bon manager au-dessus de vous, ces moments-là sont indispensables pour l'évolution du salarié.

Pour moi tout vient de la manière dont les managers sont formés aux relations humaines, comment entretenir la motivation. J'ai eu pas mal de manager dont un qui était dans l'optique de comment tu te vois dans 2 ans ? ça ça m'a aidée, le manager peut presque avoir le rôle qu'occupe un coach dans un bilan de compétences. Le rôle de manager c'est pas donné à tout le monde, il faut être bon en humain.

RESUME

Ce mémoire a été réalisé à la suite d'un stage de six mois dans l'entreprise Ecolab au service formation. La problématique choisie propose de s'interroger sur la question des enjeux contemporains de la fonction formation à la lumière des pratiques observées chez Ecolab. Le contexte légal de la formation professionnelle, en pleine évolution suite à la promulgation de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, fournit également un terrain de réflexion sur la manière dont la réforme impacte les différents acteurs au sein dans l'entreprise, fonction formation, salariés et managers. Il a pu être constaté que l'entreprise peut difficilement répondre aux enjeux contemporains de développement des compétences et d'employabilité si elle ne positionne pas la fonction RH comme stratège. La vision stratégique de la formation passe par une évolution du rôle du responsable formation caractérisée par une approche plus qualitative et moins administrative du métier. Par ailleurs la réforme de la formation professionnelle, en obligeant l'entreprise à une gestion des parcours sur six ans d'une part et en créant le Compte Personnel de formation d'autre part, responsabilise chacun des acteurs et développe particulièrement les dispositifs envers les salariés pour assurer leur employabilité. Pour autant, il apparaît que la notion de salarié acteur nécessite d'être complétée au-delà des outils qui sont à mis à disposition. D'autres conditions propres et extérieures à l'individu existent pour pouvoir être acteur de son parcours professionnel, auxquelles s'ajoute une dimension psychologique propre à chacun qui influe sur la volonté de se former.

This dissertation has been realized following to an internship in the company Ecolab, in a training department. Through a deep observation of practices in the company and interviews of employees, we have attempted to show how the company is responding to the contemporary challenges of the training function within a human resources department. The French vocational training legal context, recently reformed by the law of March 5th, 2014, brings an additional way of questioning the practices of Ecolab by asking how the reform impacts the parties involved ie employees, managers and the human resources function. The results of our observation show that the company is able to respond to the stakes of skills development and employability only if the human resources function is positioned as a strategic partner. The strategic vision of the training function requires an evolution of the training manager role, characterized by a more qualitative approach of the function than mostly administrative. The French continuing vocational training reform, by giving an obligation of results (and no more of expenses) within a period of 6 years for companies on one hand and by creating on the other hand the CPF (Personal training account), reinforce the responsibilities of both parties and the means given to employees to ensure their employability. Nevertheless, those means are not sufficient to make employees in position of controlling their career, define themselves as "true actors" of their professional life. Others conditions exist depending on employees own capabilities, external influences, psychological background that influences the willpower of getting involved in a training action.

MOTS CLES

Compte Personnel de Formation – Personal training account

Employabilité – Employability

Enjeux de la fonction formation – Stakes of the training function

Entretien professionnel – Professionnal interview

Réforme de la formation professionnelle continue – French Continuing Vocational Training reform

Responsable Formation – Training manager

Salarié acteur de son parcours professionnel– Employee seen as an actor of its career