

A portrait of Jean-Luc Molins, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a blue shirt and a dark jacket. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

# La formation, premier atout pour accroître l'efficacité globale de l'entreprise

Par Jean-Luc Molins,  
Secrétaire national de l'UGICT-CGT



**A**u carrefour de tous les enjeux économiques, sociaux, et environnementaux, la formation est aussi l'enjeu central de la révolution numérique. Il est nécessaire de la repenser sur le plan quantitatif et qualitatif. Sa fréquence, sa forme, son contenu doivent être réexaminés en fonction des besoins dans un principe de hausse du niveau de qualification et de meilleure reconnaissance.

Pour cela, il est nécessaire de sortir de formations dont le format et le contenu sont basés sur l'utilitarisme et le court-termisme. Il s'agit de concevoir de nouveaux cadres de formation qui accompagnent les évolutions des organisations du travail et des métiers (périmètre et contenu), et donnent plus de sens à l'exercice professionnel par l'association des professionnels à la définition de la finalité de leur travail, et aux règles de l'art.

Pour situer et construire de manière adéquate la politique de recrutement, de formation et d'évolution des métiers dans les entreprises, il est nécessaire d'avoir une démarche prospective pertinente sur le devenir des métiers, des qualifications et des compétences. Par rapport à l'activité de l'entreprise, cela implique d'évaluer ces besoins futurs à partir des métiers existants et la réalité des conditions d'exercice professionnel.

## ETAT DES LIEUX

**Que nous disent les cadres et managers aujourd'hui confrontés à l'évolution du contenu des métiers et de leurs périmètres sous l'influence, notamment, de la transformation numérique des organisations du travail<sup>1</sup> et de l'évolution des métiers ?**

### Sur le management et la formation

« Pour la gestion du personnel et l'animation de l'équipe, le déficit de formation, ou les formations incomplètes, augmente la difficulté d'accompagnement des salarié-e-s et alourdit la charge de travail des managers. » Léa, cadre, secteur service

« Le temps consacré aux équipes est aussi trop réduit par rapport aux nécessités. Or, la reconnaissance professionnelle passe d'abord par le manager de proximité. Les personnes travaillent plus pour leur manager que pour la direction. » Guillaume, directeur d'agence, secteur bancaire

« Le management par les résultats doit évoluer pour être plus sur les pratiques métier, l'échange de procédés, et la motivation. » Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

« Le partage des informations et l'évolution des compétences augmentent l'interdépendance. » Clémence, DRH, secteur service

« Les crises à gérer ne sont pas dans le tableau des indicateurs. » Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

« La formation professionnelle est importante. Or, faute de temps elle est sacrifiée. » Catherine, responsable d'agence, secteur bancaire.

### Sur le type et le mode de formation

« La multiplication des outils à gérer dans le cadre de l'activité professionnelle nécessite d'être anticipée dans le cadre de la GPEC. » Thomas, manager technique, secteur télécoms.

« Les termes de "granule de formation" et "brique de compétence" illustrent une conception de la formation décomposant le métier en tâches. C'est une vision réduite de l'activité induisant perte de sens. » Julien, conseiller, secteur service

« De nouvelles compétences sont nécessaires par rapport à la nouvelle configuration de travail et l'introduction des nouveaux outils numériques. Cela a, par exemple, nécessité de décomposer en deux fonctions distinctes les chefs de projets : un technique qui travaille en relation avec l'éditeur ; et un utilisateur chargé de l'accompagnement, qui forme les utilisateurs in situ. » Paul, responsable déploiement, secteur édition

« Le e-learning est utile pour la partie documentation à connaître par exemple, mais l'interaction humaine est nécessaire pour rendre les apprentissages efficaces. » Rose, responsable QVT, secteur industrie

« L'utilisation des formations en ligne, du type MOOC, présente des avantages et des inconvénients : certes, on ne se déplace pas, mais l'environnement ne prête pas à la concentration pour suivre la formation. » Daniel, manager technique, secteur télécoms.

« Les MOOCS (Formation en ligne à distance) doivent rester des moyens de test de connaissance

<sup>1</sup> Témoignages recueillis dans le cadre du projet QVT & Numérique de l'UGICT-CGT retenu par l'ANACT <https://lenumeriqueautrement.fr/les-temoignages/>





et des sources d'information supplémentaires, sans se substituer aux formations en présentiel.» Marc, chargé d'affaires, secteur énergie.

#### Sur la formation et sa mise en œuvre en situation professionnelle

«Les fondamentaux du métier évoluent, il y a besoin d'accompagner ces évolutions.» Arsène, responsable service client, secteur service

«Il y a besoin de mise en pratique pour gérer la transition. À la mise en place d'outil correspond une productivité présumée, souvent au détriment de la dimension formatrice et du niveau d'autonomie. Cela participe à la déshumanisation du travail.» Pierre, directeur d'agence, secteur bancaire.

«Les formations dispensées sur l'organisation du travail pour accroître son efficacité personnelle ont leur limite.» Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie

«La qualité de la formation, comme pour celle qui concerne la conception assistée par ordinateur, n'est pas toujours de bon niveau car réalisée par des sociétés pas forcément expertes sur le métier. De plus, les logiciels utilisés peuvent être des sous-produits de l'industrie qui sont développés petit à petit, et donc pas totalement opérationnels immédiatement. Cela en rajoute à la défiance vis-à-vis de ces outils.» Léa, cadre, secteur service

«L'introduction de nouveaux outils numériques est à la fois indispensable et une opportunité pour aller dans le sens de l'amélioration du service rendu au client. Cela ne sera pleinement efficace que si cela s'accompagne de formation à l'utilisation de ces nouveaux outils.» Lucie, responsable d'agence, secteur bancaire

«Ce qui est déterminant c'est la finalité des nouveaux outils et l'accompagnement à leur utilisation.» David, consultant mobilité, secteur service

#### Sur la formation, l'inclusion et la mixité des emplois

«L'analyse de l'évolution des emplois dans le secteur montre que les femmes sont les premières victimes des destructions d'emplois non qualifiés liées à l'essor du digital.» Mathilde, DRH carrière et développement, secteur service

«Il est utile de créer des possibilités de reconversions professionnelles attrayantes pour les personnels ne souhaitant pas se reconvertir, quelques années avant leur départ en retraite.» Valentin, cadre, secteur service

«La crainte est, par exemple, l'utilisation des algorithmes pour réaliser des pré-recrutements, ou la gestion de la formation professionnelle, et/ou l'évolution professionnelle en fonction de l'orientation voulue par l'entreprise et des données des salarié-e-s collecté-e-s et connu-e-s, en excluant ou marginalisant l'expertise professionnelle RH et/»



ou les souhaits des salarié-e-s. » Paul, responsable déploiement, secteur édition

« Pour chaque nouvel outil il y a une phase transitoire à gérer, nous passons beaucoup de temps au téléphone avec les managers dans ces moments-là. » Leïla, cadre RH, secteur énergie.

« Il est important de tenir compte des réalités différentes et de l'usage différencié des outils mis à disposition. » Claire, RRH, secteur service

« Les évolutions doivent être regardées à travers le prisme de l'emploi au féminin et l'accompagnement doit porter sur l'acquisition de compétences liées aux tâches à valeur ajoutée. » Mathilde, DRH carrière et développement, secteur service

## QUELS AXES POUR PENSER LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION ?

### Répondre aux nouveaux défis

Dès septembre 2015, le rapport Mettling<sup>2</sup> avait souligné l'importance de l'éducation au numérique et d'anticiper l'obsolescence des postes en mettant en place une politique RH de reconversion afin de créer des passerelles entre les métiers.

Le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi de septembre 2017 sur « Automatisation, numérisation et emploi » considère que « l'enjeu majeur est d'assurer l'ajustement entre les compétences des actifs et les besoins d'une économie en mutation pour permettre à chacun d'avoir un bon emploi et pour tirer tout le parti de la transformation en cours ».

La capacité d'innovation, le niveau de productivité, les conditions de vie et de travail, l'intérêt et le sens du travail, le niveau d'engagement des travailleuses et travailleurs dans leur activité en dépendent étroitement.

Le développement des environnements numériques au travail introduit aussi de nouveaux besoins en formation qui lui sont propres. A la formation liée au métier et à son évolution, s'ajoute la formation à l'utilisation des outils numériques dans le cadre professionnel.

L'évolution du contenu des métiers et des modes d'organisation du travail est marquée par l'intro-

duction des process liés au numérique : le traçage et le stockage de la data, son traitement automatisé (IA), et sa mise en réseau. L'introduction de la robotisation et l'automatisation de certaines tâches nécessite de penser les nouveaux cadres du travail en y intégrant les apprentissages nécessaires à ces nouveaux processus et aux nouveaux savoir-faire. Cela requiert d'investir dans la conception et la réalisation des nouveaux outils, ainsi que la formation à l'utilisation de ces nouveaux outils, auquel s'ajoutera aussi la formation à l'évolution des métiers.

Ces temps de formation et d'accompagnement nécessaires pour permettre l'adaptation à ces nouveaux cadres de travail pourront être dégagés grâce aux gains de productivité générés par l'automatisation. Des évolutions bien pensées permettront de concentrer le rôle des machines sur le quantitatif et le répétitif ; et le rôle des humains sur le qualitatif, la créativité et l'innovation.

### Sécuriser l'emploi et en assurer la mixité

La transformation des modèles économiques et des chaînes de valeur, le changement des processus et de l'organisation du travail, la modification des postes de travail et du contenu des métiers va nécessiter la mise en place de formation à un niveau inégalé en volume, en contenu, et en qualité. Nous entrons dans une ère où, plus que jamais, la performance au travail sera directement liée au niveau de qualification, et donc, à la qualité des formations dispensées. L'accélération de la transmission des savoirs et de la diffusion des nouveaux outils va nécessiter de s'inscrire dans une logique de formation continue et d'anticipation. La GPEC doit prévenir l'obsolescence des compétences, remplir son rôle d'anticipation sur l'évolution des qualifications et des métiers, et s'inscrire dans une logique d'élévation des qualifications et des compétences. Ce droit à la formation doit être garanti au salarié, et pas laissé à la seule initiative de l'employeur. Autre aspect important, il doit être étendu à tous les membres de la communauté de travail, quel que soit le statut de la travailleuse ou du travailleur, afin de garantir la qualité et le respect des règles de l'art dans la réalisation de l'activité.

La formation professionnelle est un investissement de moyen et long terme qui permet d'augmenter la productivité des salarié-es, à l'heure de la révolution numérique elle nécessite un effort conséquent sur :

- la formation, son contenu, sa qualité, ses conditions d'accès et ses conditions de réalisation ;

<sup>2</sup> [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_mettling\\_-\\_transformation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_-_transformation_numerique_vie_au_travail.pdf)



- la reconnaissance du niveau des qualifications dans chacune des branches et des métiers, reconnaissance intimement liée à une meilleure mixité des emplois ;
- la reconnaissance des nouvelles compétences acquises dans le cadre de l'évolution des métiers.

La transformation numérique est un risque pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais elle peut être aussi une opportunité pour assurer une meilleure mixité des emplois. L'existence des stéréotypes sur l'accès aux métiers techniques, plus le fait que vont être impactés par les suppressions d'emplois les métiers traditionnellement fortement féminisés (appartenant aux filières marketing, RH, communication,...) rendent nécessaire une politique volontariste en la matière. Des dispositifs RH et de formation dédiés pour garantir la mixité des emplois doivent être mis en place pour atteindre l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes. Des mesures doivent également être prises pour éviter les discriminations liées à la maternité qui pénalisent particulièrement la carrière des femmes cadres. L'UGICT-CGT fait des propositions concrètes sur ce sujet<sup>3</sup>.

La mixité, à tous les niveaux, des emplois nécessite de revoir la gestion de la mobilité géographique, l'organisation du travail et le fonctionnement des collectifs de travail. Il s'agit notamment de limiter les déplacements, diminuer le présentisme, et faciliter l'équilibre vie privée / vie professionnelle. La campagne de l'UGICT-CGT « Pour le droit à la déconnexion et la réduction effective du temps de travail » s'inscrit dans cette logique<sup>4</sup>. Elle vise à transformer la culture managériale existante, faciliter le travail individuel et collaboratif, préserver la santé des salarié-es en allégeant la durée et la charge de travail.

### Garantir le droit à la formation et l'accès à la formation

Les changements techniques engendrent la nécessité pour les travailleurs de faire évoluer leurs qualifications et d'en acquérir de nouvelles. Dans le cadre de ce processus, il est important pour nous que la qualification soit un droit pour le travailleur, et pas une faveur de l'employeur. Nous devons fixer des droits de formation obligatoires et suffisants pour les travailleurs, leur permettant de préserver

et d'améliorer leurs situations. Ce sujet essentiel est partagé par l'ensemble des organisations syndicales au plan international. A titre d'exemple voici l'extrait concernant la formation issu de la plateforme revendicative d'industriAll Europe<sup>5</sup> (décembre 2015) sur la branche métallurgie :

1. Intégrer les nouvelles qualifications numériques, tâches et catégories de travail dans les négociations avec les employeurs.
2. Négocier la formation et la requalification continues de la main-d'œuvre existante pour s'adapter au rythme rapide des changements techniques dans le monde numérique.
3. Soutenir l'utilisation de normes en tant qu'outils permettant d'augmenter l'offre de formation et les certifications non rattachées à un fournisseur.
4. Négocier des conditions d'e-apprentissage qui sont favorables aux travailleurs, à savoir avec des résultats efficaces, mesurables et certifiés, à des prix abordables et avec un partage équitable des coûts (en temps et en argent) et des profits.
5. Anticiper les besoins en nouvelles qualifications et compétences, notamment pour les jeunes

En amont, il s'agit d'évaluer par anticipation dans le cadre de véritable GPEC les besoins par branche professionnelle pour construire les offres de formations pour chacun des métiers existants et nouveaux, en intégrant la nécessité de concevoir des passerelles entre métiers.

L'offre de formation doit être lisible et commune. Compte tenu des évolutions rapides le référentiel public métier doit être adapté en continu en fonction des évolutions constatées et prévisibles. La Commission Nationale de la Certification Professionnelle<sup>6</sup> doit être dotée des moyens et de pouvoirs plus étendus pour établir ces certifications.

### Inscrire la formation dans un processus continu

Le numérique induit une modification des organisations du travail et des process, mais également une transformation du contenu même des métiers. Des métiers se transforment, tandis que d'autres apparaissent et d'autres encore sont menacés par l'automatisation ou le report de certaines tâches sur l'utilisateur ou le client. L'évolution du contenu et des périmètres des métiers est un point très important à prendre en compte, qui nécessite d'être étudié

<sup>3</sup> <https://vdmere.fr/>

<sup>4</sup> <http://ugict.cgt.fr/deconnexion/>

<sup>5</sup> <http://www.industrial-all-europe.eu/committees/IP/PolPaper/iAll66AdoptedECDec15-Digitisation-FR.pdf>

<sup>6</sup> <http://www.cncp.gouv.fr/>



comme le fait l'APEC<sup>78</sup>. Cela justifie aussi le développement conséquent de la formation professionnelle, qui doit être complété par des dispositifs d'accompagnement in situ, pour consolider les acquisitions en situation d'exercice professionnel. L'ANACT montre que les organisations apprenantes participent à l'amélioration de qualité de vie au travail.

La formation doit être pensée sur deux axes :

- 1) Celui lié à l'utilisation des nouveaux outils numériques et aux nouveaux processus organisationnels de l'activité professionnelle
- 2) Celui lié à l'évolution du contenu même du métier et de son périmètre

Pour cela, il s'agit de :

- Former les managers aux nouvelles formes d'expertise que représente l'utilisation des outils numériques et à l'accompagnement de leur équipe dans l'appropriation de ces outils collaboratifs
- Consacrer du temps à la co-construction collective des outils et de leur usage afin de les inscrire dans les processus d'utilisation en situation d'activité professionnelle ;
- Former les managers et les équipes sur le droit à la déconnexion afin de respecter l'équilibre vie professionnelle / vie privée.
- Développer les politiques de formation et de reconversion afin d'anticiper l'obsolescence des postes de travail et de certains métiers concernés ;
- Adapter et créer des dispositifs de professionnalisation et des passerelles entre les métiers ;
- Intégrer l'objectif de mixité des emplois, notamment dans les métiers émergents.
- Reconnaître l'élévation du niveau de qualification en mettant en place des dispositifs de certification (de type VAE) pour valoriser les nouvelles compétences acquises par les salarié-e-s.

## Il n'y a pas de déterminisme technologique

cet objectif, il est nécessaire d'interroger l'utilité et la finalité des projets et des technologies déployées, afin de construire du sens au travail et par le travail. Cela nécessite, en conséquence, de concevoir un nouveau management fondé sur l'intelligence collective, les organisations du travail apprenantes, et la formation. Car l'automatisation de certaines tâches va nécessiter de penser les nouveaux cadres de travail en y intégrant les apprentissages nécessaires à ces nouveaux processus et savoir-faire. Ces temps de formation et d'accompagnement nécessaires pour faciliter l'exercice professionnel dans ce nouvel environnement pourront être dégagés grâce aux gains de productivité générés par l'automatisation. Il s'agit de concevoir le «travailler» de demain en sachant anticiper les enjeux sociaux et environnementaux. Solutions numériques et solutions organisationnelles vont de paires. Les apprentissages et le rôle dévolu au professionnel dans les nouveaux cadres de travail seront déterminants et structurants. Il faut concevoir ces organisations de travail avec l'objectif de valoriser l'activité humaine en la concentrant sur les tâches valorisantes qui nécessitent le recours à l'analyse et la créativité. Les moyens technologiques doivent être mobilisés pour constituer une aide à la décision et à l'exercice professionnel, toutes les tâches fastidieuses et répétitives doivent être automatisées.

Il n'y a pas de déterminisme technologique, donner du sens aux évolutions nécessite d'unir progrès sociaux, progrès environnementaux et progrès technologique dans les choix politiques et économiques qui vont être faits. Il est nécessaire de remettre le travail au centre de la réflexion pour déterminer les solutions à apporter, compte tenu des bouleversements attendus sur notre modèle social, sur le rapport au travail, sur le sens du travail, la qualité de vie au travail et hors travail, les organisations et les postes de travail, et les évolutions fortes des contenus des métiers.

### Emanciper le travail

Syndicalement nous agissons pour qu'à l'entreprise les technologies numériques soient utilisées pour offrir un environnement et un cadre de travail émancipateur, facilitant la libération de l'innovation et de créativité des professionnels. Pour atteindre

L'enjeu est donc de renforcer et de compléter la législation actuelle du travail afin qu'elle encadre mieux les évolutions attendues par son caractère normatif, et incite ainsi les différents acteurs à construire les nouvelles protections, dont la formation est partie intégrante. ♦

<sup>7</sup> <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/Referentiel-des-metiers-du-marketing-digital/Marketing-digital-des-metiers-cadres-en-constante-mutation>

<sup>8</sup> <https://presse.apec.fr/Presse/Communiqués-de-l-Apec/Les-Etudes/Les-metiers-et-compétences-cadres-dans-le-cloud-le-big-data-et-la-cybersecurite--etude-Apec-OMT>

