



PALETTE Jérôme

**La conduite quotidienne du changement :
Un défi permanent à relever pour une structure de
formation de dimension nationale**

FACULTE DE DROIT, DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION

PRESENTE POUR L'OBTENTION DU MASTER 1 MANAGEMENT ET
GESTION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

LIEU DE STAGE : AFPA
366 Avenue Georges Durand
72100 LE MANS

TUTEUR PROFESSIONNEL : Mr TABOUBI Mehdi

Mémoire préparé sous la direction de Mr BIDET Eric

Présenté et soutenu publiquement le 30 juin 2017 à 14H

Année universitaire 2016/2017

Introduction	1
1. La mutation profonde du premier centre de formation au niveau national	2
1. Présentation de la structure	2
A. Historique de l'organisme	2
B. Les chiffres clés	3
C. L'Afpa en Pays de Loire	4
2. L'évolution du secteur de la formation professionnelle	5
A. Le contexte général.....	6
B. La situation de l'Afpa.....	7
3. De l'Association à l'Agence pour la Formation Professionnelle Adulte	9
A. Définition d'un Epic	9
B. Les enjeux de ce changement de statut	10
4. Les formes d'organisation et les conflits qui en découlent	11
A. L'organisation entrepreneuriale	11
B. L'organisation bureaucratique	12
C. L'organisation professionnelle	13
D. L'organisation innovatrice.....	14
2. Quelques éléments théoriques qui permettent de conduire le changement.....	15
1. Manager pour conduire le changement.....	15
A. Une définition globale du management et de l'équipe	15
B. Une définition de la conduite du changement.....	17
2. La gestion des hommes et des résistances	19
A. Les huit étapes du changement de John P Kotter	21
B. Trois types d'acteurs identifiés et le tableau de résistances	24
3. Trois outils de base pour interpréter le changement.....	29
A. La matrice socio dynamique.....	29
B. Le baromètre du changement	30
C. Le tableau des acteurs clés	31
3. Manager pour conduire le changement au sein de son équipe de collaborateurs	32

1. Comprendre les interactions internes et externes à l'organisation et le rôle du manager de formation	32
A. Combiner des outils d'audit pour l'examen des facteurs internes et externes de l'entreprise	33
B. Effectuer une analyse SWOT de l'Afpa et obtenir une vision objective de la situation de l'organisation.....	38
C. Se positionner en manager intermédiaire et être une courroie de transmission indispensable entre les acteurs de l'organisation	42
2. S'engager dans une démarche de qualité induit la conduite du changement des pratiques professionnelles de l'équipe.....	45
A. Renouveler la certification CERTIBAT et promouvoir le changement dans son équipe	45
B. Collecter les avis des stagiaires des formations SS3 et SS4 et analyser les résultats des enquêtes de satisfaction.....	49
3. Disposer d'outils managériaux pour conduire le changement dans la pratique de son équipe	55
A. Utiliser les entretiens individuels comme un outil de management et d'analyse	55
B. Accompagner les projets des salariés en utilisant la GPECC	59
C. Déployer un nouvel outil stratégique de la politique RH : la GTA.....	64
D. Examiner la réponse de la Région Pays de Loire à l'appel d'offre et ses conséquences	67
4. Les préconisations	68
Conclusion.....	72
Bibliographie	74
Sitographie	74
Annexes	76

Introduction

Comme l'affirmait le philosophe grec Héraclite il y a plus de 2500 ans : « Rien n'est permanent sauf le changement ». En effet, le changement et son pilotage n'est pas un problème contemporain. La principale caractéristique de l'être humain se situe dans sa capacité à s'adapter aux conditions de son environnement donc à procéder à un changement. Il est le moteur de l'évolution de nos sociétés. A contrario, nous avons tous pu constater que l'individu aime sécuriser ses activités quotidiennes et de fait, il est délicat pour lui de quitter cette zone de confort. L'Afpa (Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes), en tant qu'organisation, elle est aussi confrontée à cette contradiction. En une décennie, le secteur de la formation professionnelle pour adultes a subi de profondes mutations. Après le choc de la crise de 2008 et la décentralisation des financements de la formation professionnelle grâce à la mise en place des appels d'offres régionaux, l'Afpa a éprouvé de graves difficultés d'adaptation. La suppression des commandes d'Etat pour la planification de actions de formation et une concurrence accrue ont mis en péril l'existence même de l'organisme. Depuis quelques années, la direction nationale de l'Afpa a souhaité réorienter les offres de formation en direction du marché privé tout en conservant sa mission de service public d'insertion dans l'emploi. Ce repositionnement est une petite révolution pour les collaborateurs de l'Afpa. La décision nationale doit être déclinée sur le terrain au cœur des centres de formation par les managers de formation. La mise en place de cette nouvelle politique stratégique implique obligatoirement un changement dans les pratiques professionnelles des formateurs. Nous sommes en droit de nous poser la question suivante : Comment le manager de formation peut-il conduire le changement dans la pratique de son équipe ? Le changement désigne le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines très divers et à des niveaux très divers. Selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de transformation ou de métamorphose.

Pour répondre à cette problématique, nous utilisons deux types de méthodologies :

Une méthodologie interne composée :

- D'une entrevue avec l'un des responsables de formation de l'Afpa Mr Taboubi Mehdi. Cet entretien de 15 minutes s'est déroulé à l'Afpa du Mans dans le bureau de Mr Taboubi le 10/06/2017 à 10h. Nous avons utilisé un enregistrement sonore pour faciliter la retranscription et l'échange. L'entretien est semi-directif. Les questions préparées ont été soumises à notre interlocuteur avant l'entrevue. Nos questions et réflexions sont indiquées dans le verbatim en italique. Les réponses de Mr Taboubi sont indiquées dans une police d'écriture normale. Mr Taboubi a pris ses fonctions huit mois avant notre arrivée. Il a été formateur au sein de l'Afpa d'Alençon pendant dix ans. Il est notre tuteur de stage pour une durée de dix semaines à l'Afpa du Mans. La prise de poste récente de Mr Taboubi en tant que manager de formation rend d'autant plus intéressant le questionnement sur la méthode de conduite de changement dans son équipe.
- De l'utilisation du site intranet de l'Afpa réservé aux salariés et aux vacataires.
- Du support de communication de la GPECC de L'Afpa.

□ Les enquêtes de satisfaction des stagiaires en formations pour la prévention des risques liés à l'amiante.

□ Le dossier de recevabilité du renouvellement de la certification CERTIBAT

Une méthodologie externe composée :

□ Des ouvrages et des articles consultés et repris dans notre bibliographie.

□ Des sites Internet consultés et repris dans notre sitographie.

Notre document va présenter successivement L'organisme de formation, l'évolution du secteur de la formation professionnelle et le positionnement de l'Afpa dans la typologie des formes d'organisation. Nous exposons les concepts théoriques essentiels pour la conduite du changement opérée par le manager de formation. Dans la seconde partie de notre document, nous aborderons les interactions entre l'Afpa et les éléments de son environnement et les particularités du poste de manager de formation. Ensuite, nous démontrerons que l'engagement dans une démarche qualité nécessite le changement. Nous mettrons en lumière les trois outils complémentaires dont le manager de formation dispose pour coordonner le changement dans la pratique de son équipe.

Pour finir, nous livrerons nos préconisations sur le mise en place du pilotage du changement par le manager de formation à destination de ses collaborateurs.

1. La mutation profonde du premier centre de formation au niveau national

Les changements sociétaux, l'évolution des concepts pédagogiques et les réformes successives de la formation professionnelle ont transformé le paysage de la formation d'adultes. Après une présentation de l'Afpa, nous abordons le contexte actuel de la formation professionnelle au niveau national et la situation de l'Afpa. Nous évoquerons ensuite le changement de statut de l'Afpa et les enjeux qui s'y rapportent.

1. Présentation de la structure

Depuis le début des « Trente glorieuses », l'histoire de la formation professionnelle et de l'Afpa semblent liées. Cette dernière est l'acteur historique incontournable pour comprendre les évolutions de ce secteur économique de poids.

A. Historique de l'organisme

Pour présenter l'Afpa, nous effectuons un bref rappel historique, un apport de chiffres importants et un focus sur l'Afpa en Pays de Loire.

L'Afpa est un organisme français de formation professionnelle au service des régions, de l'État, des branches professionnelles et des entreprises. L'Afpa propose des formations qualifiantes sanctionnées par un titre professionnel du ministère du Travail.

L'Afpa a été créée le 11 janvier 1949 sous l'appellation ANIFRMO (Association nationale interprofessionnelle pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre). Son rôle consistait alors à former rapidement les adultes pour les amener à un premier

niveau de qualification dans le bâtiment et la métallurgie. En 1966, l'organisme change de nom pour devenir l'Afpa.

Depuis 2009, l'Afpa a dû faire face à une série de chocs : le transfert non préparé de la commande publique de formation aux régions et le changement des modalités d'achat ; une mise en concurrence sur tous ses marchés et la déstabilisation du mode de prescription avec le départ des psychologues du travail à Pôle Emploi. Face à ces évolutions de l'organisation de la formation en France, le modèle économique de l'Afpa n'était plus viable. L'Association a été confrontée à une crise financière sans précédent et contrainte d'engager d'urgence une transformation en profondeur de son organisation. Le 26 juin 2012, le Gouvernement nomme Yves Barou président de l'Afpa qui met en place un plan de refondation.

Dans le cadre de son plan de refondation, et en s'appuyant sur les observations de son Conseil scientifique mis en place en 2014, l'Afpa a entrepris une transformation de son approche pédagogique de manière à être à la fois plus flexible, plus en phase avec les besoins en compétences des entreprises et moins coûteuse.

Les formations concernent prioritairement :

- ✓ Les métiers en tension, c'est-à-dire ceux qui peinent le plus à recruter.
- ✓ Les personnes les plus éloignées de l'emploi (femmes, séniors, ...).

La gouvernance de l'Afpa rassemble des employeurs, des syndicats, l'État et les régions. L'Afpa s'est dotée d'un Conseil d'Orientation pour définir la stratégie et d'un Conseil d'Administration pour en réaliser la gestion. L'Afpa est toujours présidée par Yves Barou.

B. Les chiffres clés

L'Afpa est le premier organisme de formation professionnelle qualifiante sur le territoire français. Nous évoquons les chiffres les plus représentatifs pour définir l'organisme de formation :

- ✓ 140 000 stagiaires formés par an dont 80 000 demandeurs d'emploi et 60 000 salariés.
- ✓ 61% des stagiaires formés trouvent un emploi dans les six mois.
- ✓ 186 centres de formation répartis sur le territoire.
- ✓ 8 500 formateurs partout en France.
- ✓ 250 formations métiers conduisant à des titres professionnels.
- ✓ 965 modules conduisant à des certificats de compétences professionnelles.
- ✓ 420 formations courtes règlementaires, métiers ou transverses.

Une capacité à bâtir des actions sur mesure.

L'Afpa propose plusieurs typologies de formation :

- ✓ Formation Qualifiante : pour acquérir l'ensemble des compétences et savoir-faire techniques nécessaires à l'exercice d'un métier et obtenir un titre.
- ✓ Formation CléA : pour maîtriser les compétences de base indispensables à l'exercice d'un métier, évoluer avec efficacité dans son environnement de travail.

- ✓ Formation Certifiante : pour débiter un parcours professionnel ou enrichir ses compétences et obtenir une certification reconnue.
- ✓ Compétences Métier : pour acquérir en quelques jours une technique particulière ou un savoir-faire spécifique.
- ✓ Formation Préparatoire : pour découvrir un métier et préparer une formation.
- ✓ Solution entreprise : pour diversifier les compétences des salariés, les rendre plus compétitifs ou les former à de nouveaux métiers.

C. L'Afpa en Pays de Loire

En Pays de Loire, nous dénombrons huit centres Afpa dont le plus important est situé à Saint Herblain à proximité de Nantes. En 2015, l'Afpa des Pays de Loire a accueilli plus de 4000 stagiaires de la formation. Ils sont composés de demandeurs d'emploi, de personnes bénéficiant de CSP (Contrat de Sécurisation Professionnelle), de salariés en emploi, de publics dits spécifiques (originaires des DOM ou militaires avec un financement de l'Etat) ou encore d'individus habitant d'autres régions mais pouvant bénéficier d'une formation en Pays de Loire pour des raisons de proximité géographique ou pour des formations spécifiques. Au cours de l'année 2015, plus de 3000 entretiens individuels ont été menés et 885 informations collectives ont été effectuées auprès de divers publics (journées portes ouvertes, les « Jeudis de L'Afpa » ou informations sur des formations dispensées), soit une information collective tous les deux jours.

Nous avons réalisé un graphique présentant la répartition des stagiaires au sein de l'Afpa des Pays de Loire.

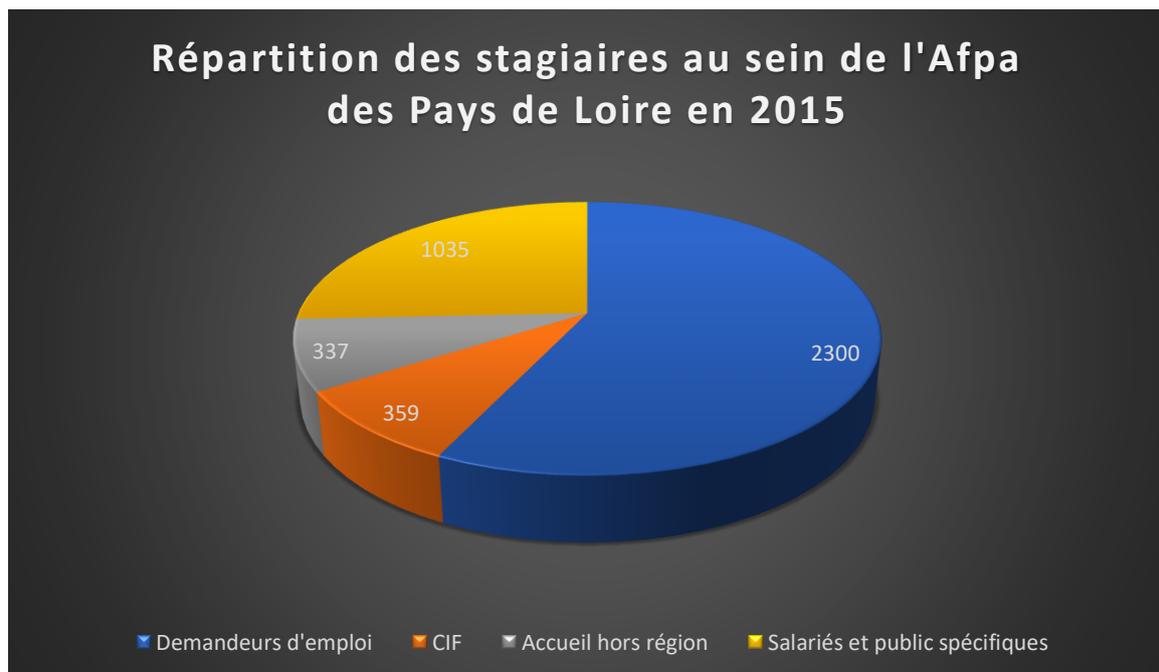


Figure 1 Répartition des stagiaires au sein de l'Afpa en 2015

7 300 candidats ont déposé un dossier de candidature auprès de l'Afpa des Pays de Loire. 4 031 stagiaires sont entrés en formation au cours de l'année 2015. Nous apportons quelques précisions par rapport à ces données :

- ✓ On constate que 57% des stagiaires de la formation sont des demandeurs d'emploi. Nous soulignons ici le rôle d'insertion professionnelle de l'Afpa.
- ✓ Concernant les personnes bénéficiaires d'un congé individuel de formation (CIF), nous indiquons que seule la moitié des demandes de CIF CDI sont accordées et que 80% des CIF CDD sont acceptées.
- ✓ Nous avons qualifié les 337 stagiaires de l'Afpa des Pays de Loire de « hors région ». En effet, ces personnes bénéficient d'un financement mais sont domiciliées sur une autre région. Elles peuvent bénéficier de formations en dehors de leur région d'origine en fonction de la proximité géographique d'un centre de formation ou d'une formation non dispensée dans leur région d'origine. Ce chiffre est en net recul depuis la réforme de la formation de 2009 (divisé par quatre). Une des principales explications tient au fait que les régions ne souhaitent plus prendre en charge les frais de déplacement et d'hébergement pour ce type de public.

Nous présentons maintenant le centre de formation de l'Afpa du Mans en quelques chiffres :

- ✓ Environ 300 stagiaires présents chaque jour.
- ✓ 900 stagiaires accueillis chaque année.
- ✓ 45 000 heures de formation dispensées chaque mois.
- ✓ Un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros chaque année (700 millions au niveau national).

Nous souhaitons aussi préciser que les centres Afpa du Mans et de Laval ont une direction commune. Certains services administratifs et techniques sont sous la responsabilité de salariés exerçant leurs activités sur les deux centres.

2. L'évolution du secteur de la formation professionnelle

Afin de présenter les mutations de la formation professionnelle, nous exposons le contexte général et la situation de l'Afpa.

A. Le contexte général

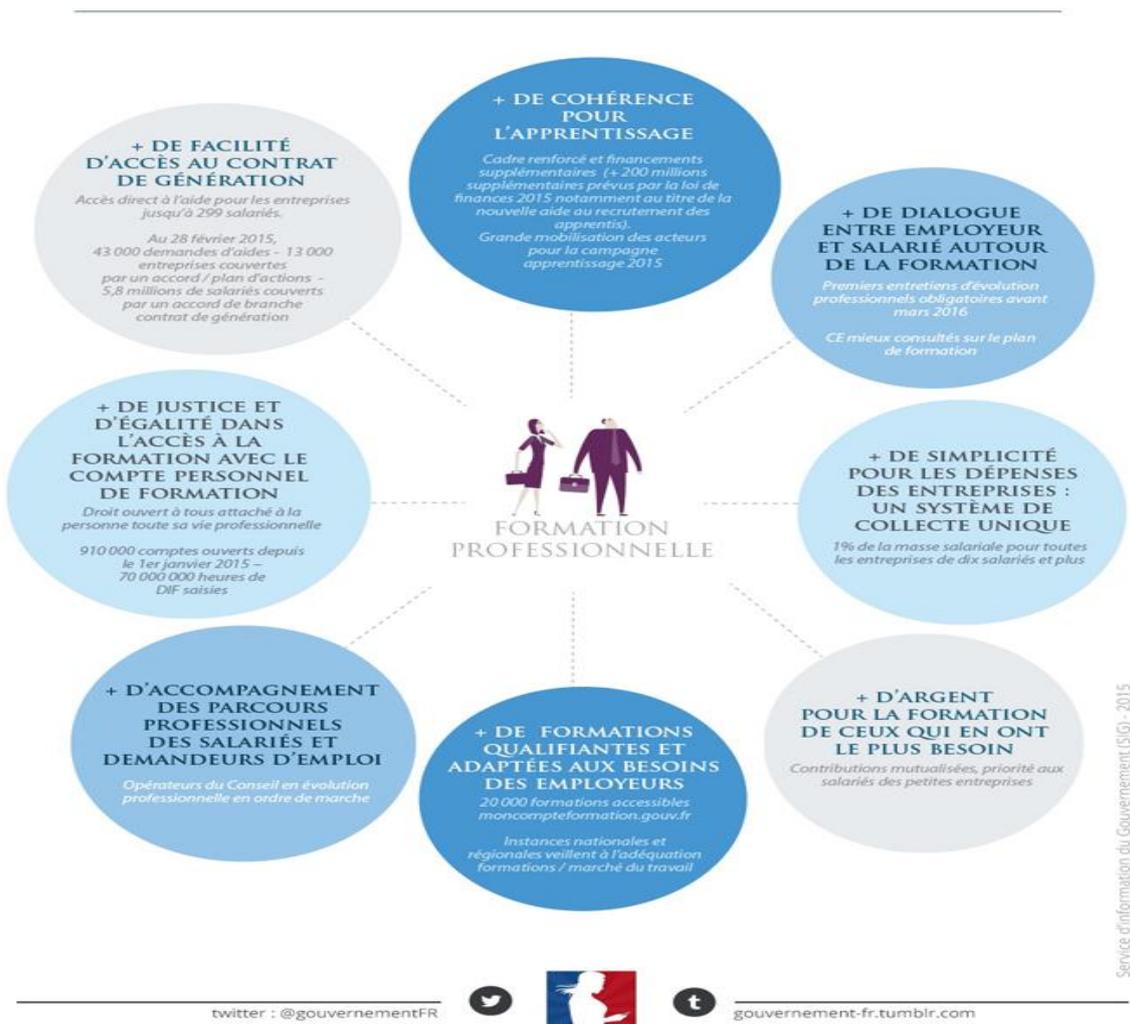


Figure 2 Représentation de la formation professionnelle¹

La grande loi de la formation professionnelle datait de 1971, c'était la loi Delors. A cette époque, il y avait peu de chômage et la réforme était pensée pour les seuls salariés. Mais depuis, le monde a changé et le niveau de chômage a augmenté. Il était essentiel de réformer la formation professionnelle pour combattre le chômage, préparer l'avenir et soutenir la compétitivité des entreprises. La loi du 5 mars 2014 est issue de l'accord national interprofessionnel sur la formation professionnelle conclu entre les partenaires sociaux le 14 décembre 2013. Les deux objectifs fixés par le Gouvernement dans le document d'orientation adressé aux partenaires sociaux ont structuré cette réforme, pour faire de la formation professionnelle un levier de la sécurisation de l'emploi et de la compétitivité de nos entreprises.

La loi de 2014 offre aux salariés de vraies perspectives de qualification, de formation et de progression professionnelles tout au long de leur carrière.

¹ <http://www.gouvernement.fr/action/la-formation-professionnelle>

- ✓ La refondation de la formation professionnelle, avec la création d'un compte personnel de formation, qui s'est substitué au Droit Individuel à la Formation (DIF) à compter du 1er janvier 2015, et qui suivra désormais chaque individu pendant toute sa carrière. Ce compte rattache les droits à la formation à la personne, et non plus au contrat de travail.
- ✓ La réforme de l'apprentissage : pour former d'ici à 2017, 500 000 apprentis plus efficacement, les règles de gestion et d'affectation de la taxe d'apprentissage sont revues. Une fraction de la nouvelle taxe sera gérée par les régions.
- ✓ Une nouvelle gouvernance fait de la Région l'instance centrale de pilotage en matière de formation professionnelle.
- ✓ La réforme du financement de la formation professionnelle, par la création d'une contribution unique de 1% sur la masse salariale pour toutes les entreprises de plus de 10 salariés.
- ✓ Une meilleure représentativité des organisations patronales et la transparence du financement des organisations représentatives pour une légitimité durable de notre démocratie sociale.

B. La situation de l'Afpa

L'Afpa leader absolu de la formation professionnelle a subi une mutation profonde à la suite de la réforme de la formation de 2009.

L'Afpa a éprouvé des difficultés dans l'exploitation correcte de ses potentialités de formation suite à la réforme de la formation professionnelle. En effet, « *Le problème de gestion vient d'une transition non maîtrisée d'un modèle de financement par subvention vers un modèle de paiement sur facture, ce qui implique une gestion différente et surtout très suivie. Ce changement de gestion, intervenue en 2011, était le résultat de l'ouverture au marché de la formation professionnelle. En d'autres termes, l'Afpa, qui se contentait de recevoir ses subventions, a mal vécu son entrée dans l'économie de marché : la concurrence l'a faite couler* »². Comme nous l'indique Chantal Farant³, « *La mutation de l'Afpa a été imposée d'une façon très soudaine. Il n'existe, selon moi, aucun autre équivalent d'ouverture à la concurrence si rapide dans le domaine public en France ces 60 dernières années* »⁴. C'est une révolution au sein du fonctionnement de l'organisme de formation qui a dû revoir totalement son mode de financement. En effet, en 2007, 80% du chiffre d'affaires provenait des subventions de l'Etat alors que l'objectif fixé pour 2014 était de 90% de chiffre d'affaires émanant de réponse à des appels d'offre publique ou privée⁵.

En réponse à ces défis, l'Afpa a dû réagir sur plusieurs fronts :

- ✓ Développer une force commerciale capable de gagner des appels d'offres et répondre efficacement aux demandes des entreprises.

² Jean de Selzac, L'AFPA : le sauvetage du Titanic de la formation professionnelle, <http://www.contribuables.org/2013/03/lafpa-le-sauvetage-du-titanic-de-la-formation-professionnelle/06/03/2013>

³ Direction de la communication et de la stratégie de la marque Afpa

⁴ Farant C La mutation de l'Afpa <http://www.communicationentreprise.com/le-kiosque/webzin/detail-webzin/article/lafpa.html>

⁵ Farant C La mutation de l'Afpa <http://www.communicationentreprise.com/le-kiosque/webzin/detail-webzin/article/lafpa.html>

- ✓ Accroître sa visibilité et garder son positionnement de leader de la formation professionnelle.
- ✓ Faire face à des concurrents nombreux (plus de 10 000 en France en 2016⁶) aux offres tarifaires sans commune mesure avec les taux pratiqués par l'Afpa.
- ✓ Trouver sa place sur le marché concurrentiel de la formation.
- ✓ Garder sa mission originelle de haute performance sociale et ne pas altérer la qualité de son offre globale de formation et son taux de réussite (7 stagiaires sur 10 trouvent un emploi à la sortie).
- ✓ Moderniser son attractivité grâce à une refonte de son site Internet et au développement de Twitter en région.

En 2014, afin de mieux répondre aux défis de l'emploi en France, l'Afpa lance une nouvelle offre globale plus souple, plus accessible et innovante pour construire des parcours personnalisés certifiants et qualifiants. Compatible avec le Compte Personnel de Formation (CPF), cette offre s'adapte parfaitement au contexte réglementaire instauré par la nouvelle loi et répond aux attentes des entreprises et des actifs.

La formation professionnelle est au cœur du défi de l'emploi en France pour plusieurs raisons⁷ :

- ✓ Difficultés de recrutement en France.

Alors que le chômage touche plus de 10% de la population active, 63% des chefs d'entreprise éprouvent des difficultés à recruter. Un chef d'entreprise sur quatre déclare qu'il existe un ou plusieurs emplois dans leur entreprise pour lesquels il ne trouve pas de collaborateurs. Plus de la moitié d'entre eux, parce qu'ils ne trouvent pas les bonnes compétences. Pourtant, 92% des actifs seraient prêts à suivre une formation pour un métier qui recrute⁸.

- ✓ La reconversion professionnelle : 60% des actifs Français concernés.

Trois actifs sur quatre avouent avoir déjà envisagés de changer de vie dont un tiers sérieusement. Pour 66% d'entre eux, ce changement de vie passe par un changement de métier⁹.

- ✓ Largement reconnue, la formation professionnelle doit cependant évoluer pour répondre aux besoins des actifs et des entreprises.

Une grande majorité d'entre eux (96%) se positionnent en faveur d'une offre de formation « sur mesure » et plus flexible tant dans sa durée que son contenu (91%). Les dirigeants interrogés attendent également davantage de conseils et de services pour mieux anticiper les évolutions des métiers (89%) et une meilleure évaluation du niveau des stagiaires en amont (91%).

A partir du printemps 2014, l'Afpa a créé une nouvelle offre de formation qui s'articule autour de trois types de formation :

⁶ <http://www.cpformation.com/combien-y-a-t-il-dorganismes-de-formation-en-france/>

⁷ Yves Barou, Président de l'Afpa, conférence de presse du 19 mars 2014

⁸ Etude inédite OpinionWay pour l'Afpa, réalisée du 6 au 27 février 2014, auprès de 507 dirigeants et de 5 008 actifs.

⁹ Sondage Ipsos pour l'Afpa octobre 2012 – 56 % des actifs ont déjà changé de métier.

- ✓ 235 parcours de formations métiers conduisant aux titres professionnels reconnus.
- ✓ 965 modules dont la moitié d'une durée inférieure à 175 heures, compatible avec le Compte Personnel de Formation (CPF) instauré par la réforme. 50 de ces modules sont communs à 126 formations qualifiantes ou certifiantes qui permettent des passerelles entre formations.
- ✓ 460 formations courtes réglementaires, métiers ou transverses.

L'organisme de formation décide de proposer aussi quatre services :

- ✓ Une capacité de « sur-mesure » grâce à un bureau d'étude et des ingénieurs de formation présents sur tout le territoire.
- ✓ La personnalisation des parcours notamment par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).
- ✓ Un accompagnement des stagiaires avant, pendant et après la formation (acquisition de compétences transverses, hébergement, restauration, ...).
- ✓ La certification des formations par des Certificats de Compétence Professionnelle (CCP) et des titres professionnels.

Autre avantage de la nouvelle offre, des durées d'attente plus courtes grâce à un échelonnement possible tout au long de l'année (modularisation des formations). Plusieurs rentrées sont désormais possibles en fonction des contraintes ou besoins de chacun (entreprises, actifs) ce qui permet d'assouplir l'accès à la formation.

Enfin, la nouvelle offre de formation s'appuie sur un apprentissage multimodal (alternant présentiel et à distance, mise en situation de travail, jeux et simulations...) pour mieux s'adapter à l'évolution des attentes des stagiaires, leur permettre d'apprendre et de s'entraîner dans un environnement qui reconstitue leurs futures conditions réelles de travail tout en respectant le rythme d'apprentissage de chacun.

3. De l'Association à l'Agence pour la Formation Professionnelle Adulte

Le premier changement visible de la modification de statut de l'Afpa se situe dans l'acronyme lui-même. En effet, le terme d'Association est remplacé par celui d'Agence. Ce changement peut paraître anecdotique or il n'en est rien.

A. Définition d'un Epic

Un Epic (établissement public à caractère industriel et commercial) est un établissement public, personne morale, ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industrielle et commerciale.

Qu'ils aient été créés ou qu'ils résultent d'une nationalisation, les Epic répondent à un besoin qui, compte tenu des circonstances (souci d'efficacité, contrôle de secteurs sensibles), ne pourrait pas être correctement satisfait par une entreprise industrielle ou commerciale privée soumise à la concurrence.

Les services publics dont les missions ont un caractère administratif sont gérés selon les règles des EPA (Etablissements publics à caractère administratif). Si leur activité

principale est industrielle et commerciale, ils relèvent, en général, de la catégorie des Epic.

La création d'une nouvelle catégorie d'Epic relève de la loi ou de l'ordonnance. La création d'un établissement public au sein d'une catégorie existante peut être effectuée par décret. Les Epic sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale qui en a la tutelle.

Les Epic sont soumis au principe de la spécialité qui limite leurs activités aux seuls services publics qu'ils ont pour mission d'assurer. Ils disposent d'un budget autonome, séparé du budget général de l'Etat ou de la collectivité territoriale dont ils dépendent. Ils sont contrôlés par des commissaires du gouvernement et des contrôleurs d'Etat présents dans les conseils d'administration, ainsi que par la Cour des comptes ou les Chambres régionales des comptes.

B. Les enjeux de ce changement de statut

Auparavant association, l'Afpa se transforme en Epic et devient l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes. L'organisme qui rejoint ainsi le giron de l'Etat change et espère ainsi redresser son activité, en perte de vitesse ces dernières années.

Suite à l'ordonnance du 11 novembre 2016 portant sur la création d'un établissement public chargé de la formation professionnelle des adultes, l'Afpa est devenue l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes. Cette transformation en Epic marque la volonté de l'Etat d'ancrer l'Afpa dans le service public de l'emploi, comme opérateur de la mise en œuvre des politiques d'emploi, de formation et de développement économique. De quoi également soutenir l'activité d'un organisme qui connaît d'importantes difficultés financières ces dernières années.

La nouvelle agence nationale devra mener à bien quatre principales missions parmi lesquelles :

- L'ingénierie de certification pour le compte du ministère du Travail et d'autres ministères certificateurs, ainsi que la certification de candidats formés par d'autres organismes de formation
- Le repérage des compétences émergentes ainsi que la conception et l'expérimentation de formations anticipatrices
- Le développement d'une expertise prospective de l'évolution des compétences sur le marché de l'emploi
- L'appui aux opérateurs chargés des activités de conseil en évolution professionnelle, notamment par la découverte des métiers sur les plateaux techniques de l'Afpa.

L'Epic centré sur la certification professionnelle, est constitué avant tout des formateurs et des personnels d'appui, mais aussi de tous les centres Afpa, des plateaux de formation, de l'immobilier, de l'hébergement et de la restauration. Il est enfin doté de deux filiales : une filiale Entreprises et salariés pour l'accompagnement et la formation de salariés, et une filiale Accès à l'emploi.

Pascale d'Artois rejoint la tête de l'Epic après avoir entre autres dirigé par le passé l'Opca FAF.TT, l'organisme paritaire collecteur spécialisé dans l'intérim.

4. Les formes d'organisation et les conflits qui en découlent

La configuration des organisations détermine pour une large part les types de conflits qui sont susceptibles de se manifester entre certains acteurs et certains groupes. Les conflits apparaissent dans les entreprises ou les institutions quand les rapports de force deviennent nécessaires pour établir un équilibre entre les jeux stratégiques. La nature des rapports de force dépend aussi du type d'organisation où ils sont exercés, du niveau de maturité des organisations et des tâches qui y sont effectuées. Au travers de nos recherches, nous avons identifié quatre types de configuration :

- Entrepreneuriale
- Bureaucratique
- Professionnelle
- Innovante

Ces différentes configurations peuvent se combiner, par exemple un type bureaucratique et professionnelle.

A. L'organisation entrepreneuriale

La forme première d'une organisation qui se met en place est le plus souvent entrepreneuriale. Elle est créée et dirigée par son propriétaire qui détient l'autorité formelle. Ce dernier décide des grandes stratégies et du fonctionnement interne de son entreprise. Il bâtit son organisation en fonction de sa vision personnelle et de ses propres principes qui représentent une véritable culture qu'il essaie de transmettre à ses collaborateurs. Les recrutements se fondent sur ses propres critères de sélection, par exemple la prise de risque, le respect du client ou encore la communication. Le pouvoir du dirigeant, non contesté par ses employés, est étendu et peut se transformer en pouvoir absolu. Dans certains cas les employés peuvent se considérer comme étant au service exclusif de ses intérêts personnels. Ces organisations entrepreneuriales peuvent atteindre une taille importante et perdurer tant que leur fondateur est en vie. Le dirigeant supervise et contrôle lui-même l'application des procédures qu'il a mise en place. Ce dernier est l'unique décisionnaire opérationnel et stratégique. Au sein de ce type d'organisation, la communication est surtout informelle. Les différends et les conflits qui sont susceptibles de naître émanent d'une ambiguïté entre les prérogatives du dirigeant et la marge de manœuvre laissée à ses subordonnés. Il doit arbitrer entre des postures distinctes : tout organiser avec des règles de travail strictes ou laisser ses collaborateurs bénéficier d'autonomie. Une solution envisageable pour répondre à ce dilemme serait une négociation entre direction et salariés afin de définir les règles de fonctionnement, et de délimiter des territoires d'action et d'influence. Dans le même temps les procédures doivent être établies pour que chacun s'y retrouvent. Dans ce cas de figure, les employés peuvent se montrer plus efficaces et sécuriser leur activité.

Dans une entreprise naissante, il y a nécessité de mettre en place des règles de fonctionnement et de communication. Si le flou organisationnel règne, des conflits

entre les personnes risquent d'éclater et par voie de conséquence ils sont délicats à arbitrer pour le dirigeant. En plus des éléments que nous avons évoqué plus haut, une organisation où le pouvoir est concentré dans les mains du seul dirigeant accroît sa charge de travail. Le risque qui découle de cette situation est qu'un dirigeant néglige les décisions stratégiques ou le contrôle organisationnel. De nouveau des conflits peuvent surgir soit à cause d'une faiblesse de planification, soit à cause de contrôles insuffisants au niveau de la fabrication ou de la prestation de service. Dans l'hypothèse où l'organisation ouvre son capital à des partenaires extérieurs comme lors d'une entrée en bourse, ces derniers peuvent avoir une vision différente et souhaiter adopter des stratégies différentes de celles du fondateur. Nous pouvons citer le cas d'Apple et de son fondateur Steve Jobs, qui fut remercié par les nouveaux propriétaires de l'entreprise. Ce type de confrontation peut aboutir à une transformation de l'organisation entrepreneuriale vers une organisation bureaucratique plus diversifiée et plus grande.

B. L'organisation bureaucratique

Cette forme de configuration structure les grandes organisations destinées à produire en grande quantité des biens et des services (banques, administrations, compagnies d'assurance...). Ces structures, de forme pyramidale, emploient souvent à leur base des personnels relativement peu qualifiés. La taille de l'organisation et la standardisation des tâches simples et répétitives rendent impératif un contrôle strict de toutes les étapes de production. La bureaucratie est centralisée et la ligne hiérarchique est verticale et rigide. Les procédures et les standards de production sont établis par une technostructure spécialisée : comptabilité, ingénierie qualité ou analyste financier. Malgré l'absence de pouvoir hiérarchique formel, cette dernière possède un pouvoir informel conséquent, car sans leur contribution, l'organisation ne peut ni fonctionner, ni évoluer.

L'organisation est divisée en unités fonctionnelles ce qui a pour conséquence un émiettement des tâches de travail. Cette division appuie les différences entre ensembles à savoir : la technostructure, la hiérarchie et la logistique. En cas de survenance d'un problème entre deux unités fonctionnelles, les procédures sont si rigides et standardisées que seul le manager hiérarchique les supervisant peut résoudre le conflit de manière autoritaire et formelle.

Tout au long de la chaîne de fabrication ou de prestation de service, des contrôles sont appliqués pour protéger l'organisation des incertitudes et des problèmes éventuels. Nous pouvons également distinguer deux types d'organisations bureaucratiques :

- Les organisations employant des personnes peu qualifiées dont les tâches sont peu valorisées. En cas de conflits sérieux, les cadres intermédiaires « font remonter » l'information afin de respecter la procédure. Ces conflits ne peuvent être résolus au niveau opérationnel. Les managers stratégiques, légitimés par leur statut, prendront les mesures et les décisions qui s'imposent. Toutefois, ils peuvent être éloignés des réalités du terrain et ne pas disposer des connaissances spécifiques du monde opérationnel. Leurs recommandations strictes vont être « redescendues » au risque d'aggraver le conflit. Cette

mécanique peut aboutir dans les cas de conflits les plus sérieux à des mouvements de grève ou des actions de revendications.

- Les organisations employant des personnes qualifiées laissent une marge de manœuvre plus importante aux salariés qui fixent eux-mêmes les limites de leur champ de compétence dans le cadre de la mission qui leur est confiée. Cette autonomie est accordée tant que les objectifs sont atteints et que des dysfonctionnements importants ne sont pas identifiés. Au demeurant, des conflits peuvent naître au sein de ces structures par manque de délimitations formelles des champs de compétence. Des employés sont susceptibles d'entrer en conflits à cause de divergences d'intérêt. Ces dernières sont relativement simples à gérer car les salariés sont prompts à trouver des ajustements informels. Ces concessions mutuelles mettent en jeu le principe de modération. C'est-à-dire que chacun jouit d'une zone de liberté qui n'empiète pas sur celle de l'autre.

Il nous faut ajouter que dans ces structures dont les effectifs sont importants, les conflits collectifs sont plus nombreux. Dans ce cas, les décisions de la hiérarchie, qui imposent des mesures sans concertation avec les partenaires sociaux, et les employés peuvent engendrer des ruptures sévères.

C. L'organisation professionnelle

Les organisations professionnelles sont destinées à produire des biens et des services spécialisés (Les universités, les hôpitaux, les entreprises du secteur social, l'artisanat...). Les opérationnels y sont hautement qualifiés et disposent d'une forte autonomie dans le choix de leurs procédés techniques. Les enseignants, les chirurgiens, les acteurs du secteur social ou encore les artisans appliquent et adaptent des standards préétablis pour satisfaire les besoins particuliers de leurs clients. Globalement, malgré l'existence d'une hiérarchie administrative pour qui ils rédigent des rapports d'activités, ils ne doivent de compte qu'à leurs pairs (ordres ou associations). Ils pratiquent leur activité dans le cadre du respect déontologique. Ils sont un rouage essentiel de l'activité de leur organisme. En conséquence, ils détiennent un pouvoir important au sein de cette dernière et mais ils ont besoin de gros moyens logistiques qui ne peuvent être offerts que par de grandes organisations professionnelles.

La structure administrative de l'organisation détient elle aussi un pouvoir. En effet, elle est service des opérationnels mais c'est elle qui détermine les choix des supports logistiques (équipement, locaux...) et de l'affectation des ressources nécessaires à l'activité de ces derniers et à leur recrutement. Nous pouvons considérer que les administrateurs détiennent un pouvoir indirect sur les professionnels car ils contrôlent des domaines techniques et sociaux de l'organisation. Leur responsabilité est de gérer les problèmes administratifs entre les clients et les professionnels, de les protéger d'éventuelles perturbations extérieures.

Globalement, les jeux stratégiques sont assez bien réglés entre ces deux entités ; elles sont dans une situation d'interdépendance et entretiennent des communications formelles permettant un ajustement satisfaisant entre les choix stratégiques des uns et des autres.

Les motifs de naissance de conflits ont souvent pour origine les enjeux de qualité. En effet, de nombreux conflits éclatent lorsque l'administration agit contre les intérêts des professionnels qui redoutent que les services ou les produits fournis n'aient pas une qualité suffisante. Les affectations de poste, les déménagements l'attribution de certaines missions, l'utilisation de certains équipements peuvent être mal vécus par les professionnels. Par exemple, une surcharge de travail peut gêner l'exercice quotidien des recherches en cours. Les professionnels ont besoins d'une relative sérénité pour exercer ou se perfectionner dans leur métier. C'est pourquoi, ils résistent aux changements administratifs qui pourraient perturber leurs habitudes de fonctionnement.

Une autre source de conflit peut provenir des exigences en termes de moyens logistiques des professionnels. Les demandes sont dans l'obligation d'être motivées auprès des services administratifs. Par le biais d'une négociation, les professionnels et les administratifs doivent trouver des stratégies nouvelles pour répondre aux changements environnementaux en proposant des solutions innovantes pour la résolution de conflits au sein de la structure.

D. L'organisation innovatrice

Les organisations innovantes utilisent des technologies de pointe pour répondre aux nouveaux défis et aux besoins très spécifiques de marchés (agences de publicité, fabricant des prototypes, laboratoires de recherche, entreprise du domaines informatique...).

Compte tenu de leurs activité spécifiques les stratégies et les procédures de ces organisations se doivent être originales, c'est-à-dire en rupture avec les habitudes et la routine qui dominent les trois précédentes structures. Les structures innovatrices regroupent en leur sein des unités fonctionnelles qui travaillent en synergie autour de projets précis. La résolution de problèmes complexes et uniques impose un grand travail de recherche. Le rôle du manager est d'encourager les initiatives en décalage. Ce dernier a plus une mission d'intégrateur que de contrôleur ou de superviseur. Dans le cas où des blocages surviennent, les managers coopéreront davantage avec les responsables de projets pour faciliter l'ajustement mutuel et ainsi trouver une solution négociée.

Dans ces organisations, c'est l'attribution des ressources qui est susceptible de déclencher des conflits entre la direction et le centre opérationnel.

Le pouvoir est essentiellement fondé sur la compétence, et non plus sur une autorité formelle. Le « sommet stratégique » (généraliste) ne peut imposer de stratégies spécifiques aux opérateurs pour la conduite de leurs projets. C'est un processus de négociation, de discussion et de communications informelles qui permet d'arriver à un consensus et établir un choix stratégique.

Une autre source de conflit provient d'une pénurie de ressources dans certaines unités de projet. En cas de non-respect des délais ou du cahier des charges du client, la direction peut faire pression sur les opérateurs. Elle est garante de l'équilibre des budgets financiers de l'organisation. La direction et les opérationnels ont des réalités différentes. Elle tente de planifier l'activité de l'organisation et les opérateurs ont une réalité hors du temps et des réalités du marché.

Nous avons souhaité déterminer à quel type d'organisation appartient l'Afpa grâce aux éléments ci-dessus. Il est essentiel qu'un manager de formation sache identifier la forme d'organisation dans laquelle il évolue pour mieux appréhender les freins et les éléments moteurs qui s'imposent à lui. Nous indiquons que l'Afpa est la frontière de deux types d'organisation : bureaucratique et professionnelle. Elle possède des critères communs aux deux formes d'organisation :

Bureaucratique :

- Une bureaucratie centralisée qui fonctionne de manière verticale
- Les procédures et les standards de production sont établis par une technostructure spécialisée
- La chaîne de production de prestation de service est contrôlée pour protéger l'organisation des incertitudes et des problèmes éventuels
- Le manque de délimitations formelles des champs de compétence

Professionnelle :

- Production de et de services spécialisés
- Les opérationnels sont hautement qualifiés
- Adaptation des procédures pour correspondre aux besoins clients
- Pratique de l'activité dans un cadre déontologique
- Les conflits ont souvent pour origine les enjeux de qualité

2. Quelques éléments théoriques qui permettent de conduire le changement

Nous souhaitons apporter plusieurs éléments théoriques en rapport avec le changement. Dans un premier temps, nous présentons de rapides définitions du management, de l'équipe et de la conduite du changement. Ensuite, nous nous intéressons à la gestion du facteur humain.

1. Manager pour conduire le changement

Piloter une équipe et l'accompagner dans le changement est un véritable défi. Nous souhaitons reprendre quelques définitions de ces termes passer dans le langage commun.

A. Une définition globale du management et de l'équipe

Etymologie

Tiré de la langue anglaise « ménagement » qui signifie « responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire »

Le verbe anglais « To manage » peut donner les traductions suivantes :

- Gérer, diriger, administrer
- Réussir
- Manier, savoir s'y prendre avec
- Faire face

La polysémie du terme rend difficile la définition du management mais il renvoie à trois dimensions :

- Dimension dynamique : clé de voûte de la prise en compte du changement et de l'environnement
- Dimension humaine : prise en compte de la complexité de la nature humaine. Le management n'est pas qu'une technique
- Dimension dialectique : le management est la relation entre deux acteurs ou plus

Le management est un art, une science ou une technique ?

Le management est une science dans la mesure où il cherche à dresser les contours d'une connaissance relative à des phénomènes obéissants à des lois et vérifiés par des méthodes expérimentales. Il vise à découvrir et produire des normes, des savoirs et utilise des procédures formalisées.

C'est un ensemble de techniques grâce à l'invention permanente d'outils et de méthodes pratiques au service des managers.

Le management est un art car il fait également appel à des savoir-faire et savoir-être : l'intuition et le ressenti y jouent un rôle éminent. La pratique confine à l'art car elle est différente selon les praticiens et intimement liée au manager et aux managés.

Champs d'application

Les quatre grands domaines distincts d'application du management :

- Management stratégique : définition des orientations stratégiques
- Management opérationnel : animation et pilotage d'une unité ou d'un service
- Management de projet : pilotage de projets ou d'opérations
- Le contrôle de gestion : optimisation des ressources

Définitions proposées par trois auteurs centraux :

H. Fayol : Manager c'est « prévoir, organiser, commander, contrôler »

M. Créner et B. Monteil¹⁰ : « A partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de diriger et gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies [...] en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, les technologies, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité d'une entreprise. »

P. Drucker¹¹ : « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement. »

¹⁰ <http://excerpts.numilog.com/books/9782297020466.pdf>

¹¹ <http://leadership4lawyers.com/wp-content/uploads/managementchallenges-summary.pdf>

Un modèle classique d'équipe

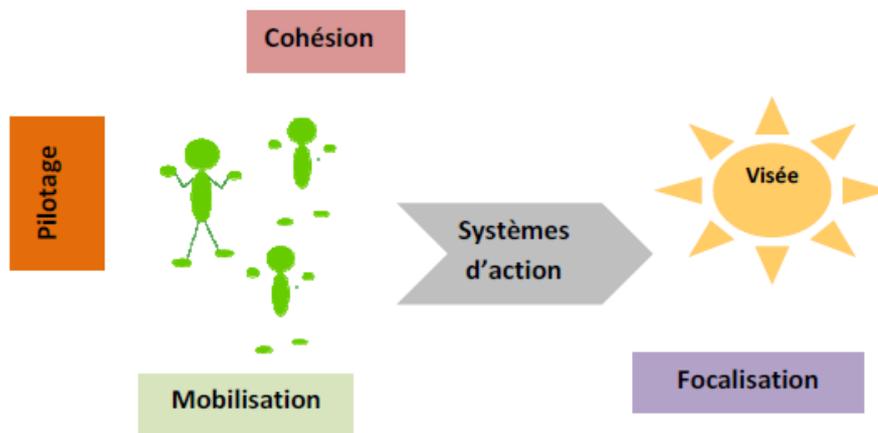


Figure 3 Schéma de fonctionnement d'une équipe

Ensemble, ces éléments répondent à 4 fonctions : le pilotage, la cohésion, la mobilisation, la fonctionnalité.

- La cohésion

La cohésion, à la fois humaine et technique, donne corps à l'équipe. De son fait, les différences naturelles sont composées et utilisées par des comportements solidaires d'acceptation et de recherche d'unité.

- La mobilisation

La mobilisation, que l'on peut définir par la quantité d'énergie déployée, est soumise à des forces contraires : l'effet de stimulation du travail collectif et la tentation de chacun de se laisser porter par le groupe.

- La focalisation

Il n'y a pas d'équipe sans focalisation sur un objectif. La raison d'une équipe réside dans le résultat qu'on attend d'elle. En conséquence, elle doit se maintenir concentré sur son action avec en ligne de mire l'objectif visé.

- Le pilotage

Si la fonction de pilotage est évidemment personnifiée par le responsable, il n'en est pas le seul détenteur. Pour profiter d'une dynamique collective, il faut accepter que le pilotage, pris au sens large, repose sur l'ensemble de l'équipe. Cette fonction se partage en deux : d'une part la responsabilité hiérarchique confiée au responsable par l'institution d'autre une dimension d'animation. Dans une équipe dynamique, le leadership est partagé par ceux qui veulent impulser de l'énergie et non laissé à la seule initiative du responsable.

B. Une définition de la conduite du changement

Lors de chacun de nos trajets quotidiens, nous employons toujours le même parcours. Nous ne nous posons pas la question de savoir quel chemin emprunter. A la manière d'un automate, nous agissons de manière récurrente sans nous interroger sur la direction à prendre. Cette expérience, nous permet d'économiser du temps de réflexion et de recherche d'information. La répétition d'actes de cette nature a quelque chose de rassurant. Si nous décidons de changer de chemin, nous devons réapprendre ce nouveau parcours. Cela nécessitera un temps d'adaptation lors duquel

nous seront moins performant tout en dépensant plus d'énergie. A l'issue de cette période nous serons plus à même de juger le bien-fondé de ce changement et si l'adaptation nécessaire se justifie par rapport au gain obtenu. La conduite du changement permet l'adhésion et le passage des moments d'adaptation comme le montre le schéma suivant.

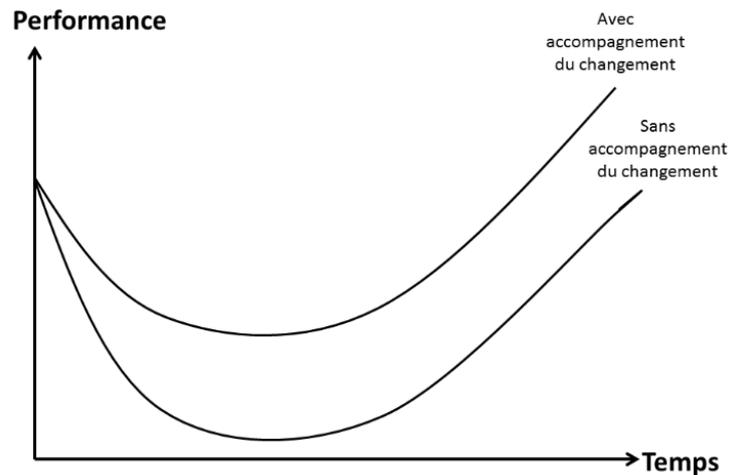


Figure 4 La vallée du désespoir

La conduite du changement est un levier d'apprentissage dans le sens où elle contribue à limiter la perte de productivité dans le temps. Le schéma précédent, nous montre que cette réduction de la productivité est naturelle lors de la survenue d'un changement. Ce dernier devient réel que lors de sa réalisation. Elle a un effet paradoxal de ralentissement de la productivité, ce qui peut conduire à une perte tangible de productivité. Le changement, sensé accroître les gains de productivité, se matérialise dans les premiers temps par une absence de gains !

La conduite du changement intervient pour :

Préparer au mieux les acteurs et les organisations avec pour objectif que la perturbation soit la plus réduite possible.

Accompagner les acteurs pendant la phase descendante

Donner des éléments de réussite rapidement pour signifier l'inversion de la courbe et l'accroissement de la productivité.

Communiquer sur des actions correctives et l'accès aux ressources mises à disposition pour solutionner des problèmes surgissant.

En économie, cette perte de productivité est connue sous le nom de « détour de production. Si une entreprise investit dans une nouvelle technologie, elle engage des dépenses supplémentaires. Les gains de productivité souhaités financeront cet investissement dans un deuxième temps. Ce n'est qu'à la suite du déploiement de la nouvelle technologie que les compétences et l'organisation généreront des gains de productivité. Pour illustrer nos propos citons l'exemple de l'arrivée de l'informatique dans le monde l'entreprise. En effet, la rentabilité de l'informatique était négative dans sa phase d'investissement. Mais la phase de généralisation de cette technologie a permis des gains de productivité énormes, un développement important des compétences des salariés et le bouleversement du fonctionnement des organisations.

Dans les années 80, les entreprises ont investi massivement dans l'équipement informatique sans pour autant percevoir des effets immédiats de productivité. Ce n'est qu'après un certain temps d'adaptation que des logiciels et de machines ont pu être associés pour envisager des restructurations importantes.

Le changement c'est perdre l'existant connu pour un futur prometteur. Il génère de la peur auprès des individus. Il nécessite d'opérer un deuil de « ses connaissances » et de réaliser un effort d'apprentissage. Ces deux idées sont au cœur du phénomène de résistances au changement. Par angoisse ou par le refus de l'effort d'apprentissage, des individus peuvent développer des résistances aux projets de changement.

Face au changement, trois typologies d'acteurs : les proactifs, les passifs et les résistants



Figure 5 Illustrations

2. La gestion des hommes et des résistances

Lors de chacun de nos trajets quotidiens, nous employons toujours le même parcours. Nous ne nous posons pas la question de savoir quel chemin emprunter. A la manière d'un automate, nous agissons de manière récurrente sans nous interroger sur la direction à prendre. Cette expérience, nous permet d'économiser du temps de réflexion et de recherche d'information. La répétition d'actes de cette nature a quelque chose de rassurant. Si nous décidons de changer de chemin, nous devons réapprendre ce nouveau parcours. Cela nécessitera un temps d'adaptation lors duquel nous serons moins performant tout en dépensant plus d'énergie. A l'issue de cette période nous serons plus à même de juger le bien-fondé de ce changement et si l'adaptation nécessaire se justifie par rapport au gain obtenu. La conduite du changement permet l'adhésion et le passage des moments d'adaptation comme le montre le schéma suivant.

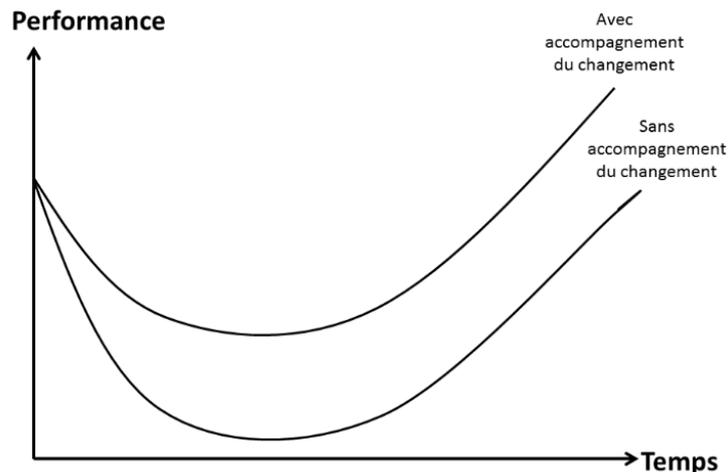


Figure 6 La vallée du désespoir

La conduite du changement est un levier d'apprentissage dans le sens où elle contribue à limiter la perte de productivité dans le temps. Le schéma précédent, nous montre que cette réduction de la productivité est naturelle lors de la survenue d'un changement. Ce dernier ne devient réel que lors de sa réalisation. Elle a un effet paradoxal de ralentissement de la productivité, ce qui peut conduire à une perte tangible de productivité. Le changement, sensé accroître les gains de productivité, se matérialise dans les premiers temps par une absence de gains !

La conduite du changement intervient pour :

Préparer au mieux les acteurs et les organisations avec pour objectif que la perturbation soit la plus réduite possible.

Accompagner les acteurs pendant la phase descendante

Donner des éléments de réussite rapidement pour signifier l'inversion de la courbe et l'accroissement de la productivité.

Communiquer sur des actions correctives et l'accès aux ressources mises à disposition pour solutionner des problèmes surgissant.

En économie, cette perte de productivité est connue sous le nom de « détour de production. Si une entreprise investit dans une nouvelle technologie, elle engage des dépenses supplémentaires. Les gains de productivité souhaités financeront cet investissement dans un deuxième temps. Ce n'est qu'à la suite du déploiement de la nouvelle technologie que les compétences et l'organisation généreront des gains de productivité. Pour illustrer nos propos citons l'exemple de l'arrivée de l'informatique dans le monde l'entreprise. En effet, la rentabilité de l'informatique était négative dans sa phase d'investissement. Mais la phase de généralisation de cette technologie a permis des gains de productivité énormes, un développement important des compétences des salariés et le bouleversement du fonctionnement des organisations. Dans les années 80, les entreprises ont investi massivement dans l'équipement informatique sans pour autant percevoir des effets immédiats de productivité. Ce n'est qu'après un certain temps d'adaptation que des logiciels et de machines ont pu être associés pour envisager des restructurations importantes.

Le changement c'est perdre l'existant connu pour un futur prometteur. Il génère de la peur auprès des individus. Il nécessite d'opérer un deuil de « ses connaissances » et

de réaliser un effort d'apprentissage. Ces deux idées sont au cœur du phénomène de résistances au changement. Par angoisse ou par le refus de l'effort d'apprentissage, des individus peuvent développer des résistances aux projets de changement.

Face au changement, trois typologies d'acteurs : les proactifs, les passifs et les résistants



Figure 7 Illustrations

A. Les huit étapes du changement de John P Kotter¹²

John Kotter a prouvé grâce à ses recherches sur le management du changement qu'en moyenne 70% des efforts de changements dans les organisations échouent faute d'une approche globale. Si chaque projet de changement est unique, il existe des caractéristiques communes. L'analyse des causes d'échec a permis à Kotter de formuler une recommandation en huit étapes pour transformer avec succès une organisation.

¹² <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/351-huit-etapes-du-changement-selon-kotter>



Figure 8 Les étapes du changement selon Kotter

1. Créer l'urgence

Cette première étape agit comme un déclencheur. Le manager doit trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. Dans la mesure du possible, il peut recourir à des preuves tangibles en utilisant des leviers pertinents qui ont un impact en fonction de la situation en :

- Communiquant sur les résultats d'une étude (enquêtes de satisfaction, recommandations lors d'un renouvellement de certification...)
- Commentant les résultats financiers de l'organisation
- Exploitant les conclusions et l'impact d'une analyse SWOT
- Montrant les menaces issues de la concurrence (résultats d'un appel d'offre)

2. Former une 'coalition' puissante

Le pouvoir hiérarchique montre rapidement ses limites pour transformer une organisation. Une coalition de poids est constituée d'un regroupement de trois à cinq personnes présentant des qualités et des compétences complémentaires : autorité morale, compétences techniques, expertise, crédibilité... Les éléments de cette coalition forment une légitimité aux yeux de ceux qui sont impactés par le changement.

3. Créer une vision de l'état futur

Le changement génère de l'incertitude. Pour mobiliser les individus, il est nécessaire de leur présenter une vision qui les inspire et les motive. Cette motivation va donner une direction et un but à atteindre à leurs actions.

4. Communiquer la vision

La communication de la vision ne se limite pas à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées, mais doit s'inscrire dans le quotidien. Le manager doit adopter une communication dynamique et continue orientée vers l'action en rappelant la nécessité de changer.

5. Inciter à l'action

Le manager doit renforcer l'implication des membres de son équipe. Si certaines actions manquent de cohérence, le manager doit mener des actions correctives. Il a le devoir de responsabiliser le groupe pour réussir une mutation profonde et durable.

6. Générer des victoires à court terme

Afin de conserver une mobilisation durable des acteurs, le manager doit mettre en lumière des éléments positifs visibles à court terme. Il convient donc de fixer des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement du groupe.

7. Consolider les succès pour plus de changement

Les premiers résultats sont cruciaux pour renforcer la crédibilité des acteurs et la capacité de l'organisation à changer. En règle générale, ces premiers résultats sont constitués d'actions rapides et faciles. Ils ne suffisent pas à modifier l'organisation. C'est l'abondance d'actions et d'initiatives qui impulse le changement et permet de vaincre l'inertie.

8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise

Le changement étant un état transitoire pour arriver à de nouvelles pratiques, l'étape ultime est d'intégrer l'état final projeté devenu réalité dans la culture de l'organisation. C'est aussi concrètement mettre à jour l'ensemble des documents opérationnels (standards, procédures, modes opératoires et usages quotidiens). Cette dernière étape d'ancrage des pratiques équivaut à mettre la cale sous la roue du progrès, comme dans l'allégorie utilisée pour illustrer le principe de la roue de Deming.

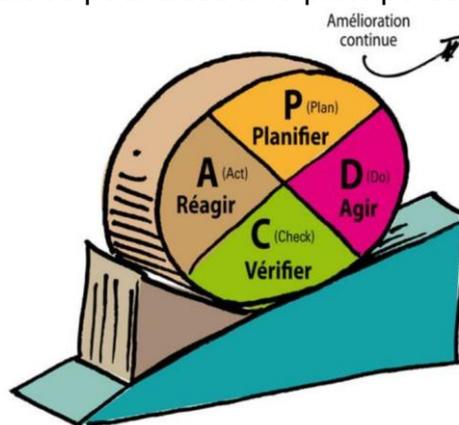


Figure 9 La roue de Deming

Des limites au modèle de Kotter¹³

En somme, le modèle de J.P Kotter constitue une référence en matière de conduite du changement en ce qui concerne la définition générique de son modèle. Ce modèle reste cependant à actualiser et optimiser en fonction des évolutions auxquelles les organisations sont confrontées, notamment l'enchaînement des changements qui limite les phases de stabilisation permettant d'ancrer les nouvelles compétences. Les leviers classiques d'accompagnement du changement tels que décrits dans ces 8 étapes ne suffisent plus. Des initiatives complémentaires doivent être mises en place en termes d'accompagnement des collaborateurs :

- La vision stratégique ne suffit plus toujours pour mobiliser car elle est souvent trop abstraite pour susciter la mobilisation des collaborateurs. Il devient de plus en plus nécessaire de s'appuyer sur des opportunités concrètes (un marché à conquérir, une innovation à développer, ...).
- Il devient essentiel d'impliquer un réseau de volontaires bien au-delà des équipes projet qui peinent parfois à rester en prise avec la réalité (par manque de moyen, de légitimité ou peu de représentativité des différents métiers ou niveaux hiérarchiques de l'organisation).
- Il faut mettre l'accent sur l'accompagnement opérationnel du changement, et celui-ci passe notamment par l'utilisation d'un diagnostic des impacts permettant d'adapter ce dernier et de construire une communication de proximité. Il devient indispensable d'occuper le terrain avec des messages concrets en s'appuyant à la fois sur la communication institutionnelle classique descendante et en favorisant la communication transverse via les outils collaboratifs pour créer un effet de dynamique.

Enfin, il faut veiller à soigner l'ancrage des transformations dans le quotidien des collaborateurs grâce à un accompagnement dans la durée en proposant des formations réparties dans le temps et en alternant les phases de formation et les phases de mise en pratique sur le terrain. Ainsi, la multiplication des « piqures de rappel » permettra de relancer les efforts d'apprentissage jusqu'à ce qu'ils deviennent des réflexes pour les collaborateurs.

B. Trois types d'acteurs identifiés et le tableau de résistances

Nous avons vu avec le développement précédent que l'individu a une tendance naturelle à redouter le changement et à mettre en place des stratégies d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Nous pouvons pondérer nos propos en fonction du type d'acteurs. Nous distinguons trois types d'acteurs :

Les décideurs qui prennent la décision de changer et qui justifient leur choix et s'assurent de la réalisation du changement.

L'équipe projet qui regroupe tous les acteurs responsables de la conception, de la gestion et de la réalisation du changement au sein de l'entreprise.

Les utilisateurs et les bénéficiaires qui regroupent tous les acteurs concernés par le changement. Ce groupe peut être constitué de quelques individus ou bien l'ensemble des salariés d'une organisation.

¹³ <http://rh.sia-partners.com/conduire-le-changement-3-limites-au-modele-de-kotter>

Nous considérons que les lieux de résistance ne sont pas dans les deux premiers groupes car ils promeuvent et ils administrent le changement en fonction de leurs compétences et de leurs responsabilités. Globalement, la résistance se retrouve chez les utilisateurs pour qui les habitudes sont remises en cause. Ce groupe est composé des trois entités : les proactifs, les passifs et les résistants.

Les proactifs :

Ils sont les prescripteurs du changement. En plus d'exprimer leur adhésion au projet, ils cherchent à la faire partager au plus grand nombre. En règle générale, les proactifs ne représentent que 10% des individus concernés. Partisans de la première heure, leur légitimité au sein de la structure donne du poids à leur prescription. Divers motifs peuvent amener des personnes à se positionner de cette façon :

- Un état d'esprit enclin à l'innovation.
- La force des liens sociaux et professionnels les liant aux porteurs du projet.
- L'opportunité de détenir de nouveaux pouvoirs techniques ou politiques.

Quelles que soient ses motivations, les proactifs jouent un rôle primordial et ils constituent les relais du changement.

Les passifs :

Ce groupe est composé de la grande majorité des individus (environ 80%). Ces acteurs préfèrent observer une certaine neutralité quant au projet de changement par peur de l'engagement, en attendant des résultats probants ou par manque de compréhension. Nous pouvons ajouter que ce comportement révèle de la part de ces personnes une recherche de sécurisation de leur situation. Il nous faut préciser que ce mode de fonctionnement peut être à l'origine d'une certaine inertie dans la réalisation des projets du fait du manque d'engagement des individus. Ils sont susceptibles d'employer de nombreux arguments pour mettre en œuvre le changement. Même après des preuves de réussites, les passifs basculent dans une participation relative que l'on peut qualifier de « neutralité bienveillante ». Ils n'expriment pas d'opposition mais demeurent dans une situation attentiste. Le nombre important des passifs impose aux décideurs et à l'équipe projet de chercher à les convaincre pour les faire basculer dans la réalisation et la réussite du projet. Les arguments souvent invoqués par ce groupe sont le manque de moyens ou la non-compréhension.

Les opposants :

Ce groupe d'individus affiche clairement son opposition au projet. On peut les estimer à 10% des effectifs. Ces derniers refusent le projet tel qu'il est proposé et ils souhaitent obtenir son aménagement ou son abandon. Leurs motivations peuvent être d'ordres idéologiques, politiques ou de conflits de personne. Les cas les plus extrêmes d'opposition peuvent se traduire par des attaques répétées à l'encontre des porteurs de projet et même par la grève. Le pouvoir de nuisance de ce groupe reste toutefois limité par sa dimension. Malgré cela leurs propos peuvent influencer les passifs. Si les critiques sont trop nombreuses, les passifs sont susceptibles d'y voir une justification de leur attentisme. Au demeurant, il est enrichissant d'avoir des opposants pour obliger les porteurs et les décideurs de renforcer leur argumentaire.

Ces trois types de comportement évoluent au fur et à mesure du projet. Le nombre de proactifs et d'opposants reste stable. Par contre, les passifs évoluent vers l'un ou l'autre des groupes d'opinions. On considère que pour qu'un projet réussisse, il faut au moins que 41% de passifs qui basculent en passifs participants pour avoir 51% de personnes pour le projet. Un projet dont la résistance au changement a été bien gérée obtient entre 51 et 80% de personnes favorables en fin de projet.



Figure 10 Illustration

Le tableau des résistances à la conduite du changement :

Observer des résistances n'est pas une chose facile à cause de leur manque de visibilité. De plus, elles ne sont pas obligatoirement adressées directement aux personnes qui sont les destinataires réels. Pour faciliter le travail de décryptage, nous utiliserons un outil s'intitulant le tableau des résistances. L'objectif est de déterminer pour chacune des populations identifiées avec la typologie des acteurs leur prise de position, les discours informels exprimés et les actions entreprises.

	Prises de position	Les discours informels	Les actions
Population 1	Nous ne pouvons pas allouer les ressources demandées	Le projet est trop éloigné des préoccupations de terrain	Demande aux collaborateurs de ne pas participer au projet
Population 2	Nous ne voulons pas que nos budgets soient imputés par un projet que nous n'avons pas décidé	Le coût est trop élevé	Promotion d'une solution concurrente

Tableau 1 Le tableau des résistances

Les prises de position détiennent un caractère formel. Elles sont l'expression des acteurs à l'égard du projet. Ils ne sont pas dans une opposition absolue au projet mais indiquent plutôt une réticence à y participer. Nous constatons que la première prise de position est ferme et définitive et que la seconde est conditionnée à une hypothèse. Ces prises de position ont généralement lieu dans des réunions ou des rencontres traitant du sujet du changement.

Les discours informels sont plus faciles à identifier. Ils sont souvent constitués des mêmes formules rhétoriques. Ces discours sont des phrases véhiculées de manière informelle pendant des échanges, mais leur impact peut s'avérer important. Voici un tableau récapitulatif des discours informels types et des actions à mener pour limiter leurs effets.

	Discours types	Actions pour limiter leurs effets de résistance
1	On n'a pas le temps	Comptabiliser le temps nécessaire aux différentes activités du changement et le communiquer.
2	On ne sait pas à qui s'adresser	Créer un document de communication du projet qui précise les ressources à disposition.
3	On va nous demander du travail en plus	Faire s'inscrire le projet de changement dans les contrats et objectifs individuels. Il sera nécessaire de passer le changement au préalable.
4	Nous ne sommes pas aidés	Avancer des chiffres et des faits qui montrent les ressources et les moyens mis à disposition.
5	Ce truc n'est pas pertinent	Développer l'argumentaire du projet en citant les obligations et les contraintes externes ou légales
6	On n'arrête pas de réinventer la roue	Donner des objectifs clairs au projet et attribuer des indicateurs concrets de progrès
7	Les arguments ne tiennent pas	Si un acteur résistant tient ce type de discours, nous devons exiger des justifications et des propositions de solutions
8	Vous ne connaissez pas la réalité du terrain	Intégrer dans l'équipe des personnes qui connaissent bien le terrain
9	Vous allez tout casser	Présenter l'apport du changement par rapport à l'existant en précisant ce qui va changer et ce qui va perdurer
10	Votre projet n'est pas adapté	Définir un cadre général des changements avec des adaptations locales par type de changement.

Tableau 2 Discours informels types

Le repérage des discours et l'identification des émetteurs, nous donne de précieuses indications sur les cibles et la nature des messages à développer lors de la conduite du changement et plus précisément lors des actions de communication menées.

Les actions de résistance au changement se matérialisent par des faits concrets. Elles émanent généralement d'acteurs opposants. L'une des actions les plus rependue est la rétention d'information. Nous pouvons illustrer nos propos avec l'exemple d'un

responsable de service qui se refuse à participer à un projet de refonte organisationnelle. Il peut s'abstenir de communiquer à ses subordonnés des éléments importants. Ils seront surpris d'être informés au dernier moment. Une autre action consiste à ne pas allouer de ressources suffisantes pour la réalisation du changement. Un dernier exemple est l'action de concurrence qui consiste à trouver et à mettre en œuvre une solution de remplacement au projet initial de changement. Les principales actions de résistance au changement peuvent se résumer dans le tableau suivant :

Actions	Descriptif
Actions sur les ressources	Ne pas allouer les ressources financières ou humaines suffisantes
Actions de reroutage	Mise en place de projet concurrents au projet initial de changement en cours de déploiement
Actions de discrédit	Répandre des rumeurs nuisibles à propos du projet, de son contenu ou des individus qui le portent
Actions d'inertie	Ne pas communiquer et ne rien faire (politique de la chaise vide)

Tableau 3 Actions de résistances au changement

Dans une situation de changement, il est probable que certains acteurs s'interrogent sur son bien-fondé. Ils peuvent adopter une attitude active ou passive et de manière consciente ou inconsciente développer des formes de résistances. Elles se forment au travers de discours informels, de prises de position et d'actions. Ce travail de repérage permet d'être pleinement lucide et de déterminer les acteurs considérés à risque. L'objectif de cette analyse n'est pas de supprimer les résistances mais plutôt d'en tenir compte afin qu'elles enrichissent le projet de changement.

Mesurer la volonté des différents acteurs à participer au projet :

La maturité sociodynamique est un indicateur de mesure qui permet de quantifier la décision de participer ou non à la mise en place du changement. Cet outil a pour objectif de déterminer le jeu des différents acteurs par rapport au projet de changement. Sont-ils passifs, opportunistes, proactifs ou au contraire opposant ? Ces interrogations sont légitimes et importantes, elles permettent pour le porteur de projet d'utiliser les bons supports pour convaincre la grande majorité des acteurs dits passifs. Pour ce faire, nous proposons d'utiliser trois outils :

- La matrice sociodynamique
- Le baromètre du changement
- Le tableau des acteurs clés

3. Trois outils de base pour interpréter le changement¹⁴

A. La matrice socio dynamique

La matrice sociodynamique

La typologie des trois acteurs proposée plus haut (proactifs, passifs et opposants) peut s'avérer insuffisante. Il est nécessaire qu'elle soit affinée. Nous proposons d'utiliser la matrice sociodynamique pour définir sept catégories de comportement face au changement en positionnant les individus en fonction de leur implication et de leur degré de perception négative. Pour ce faire, nous allons utiliser un diagramme à deux axes. Le premier, celui des ordonnées, correspond au soutien croissant de l'acteur au projet (plus il aura intérêt à voir le projet aboutir, plus il sera positionné haut). Le second, celui des abscisses, correspond à l'antagonisme croissant (plus l'acteur est virulent ou bloquant à l'égard du projet, plus il sera positionné à droite).

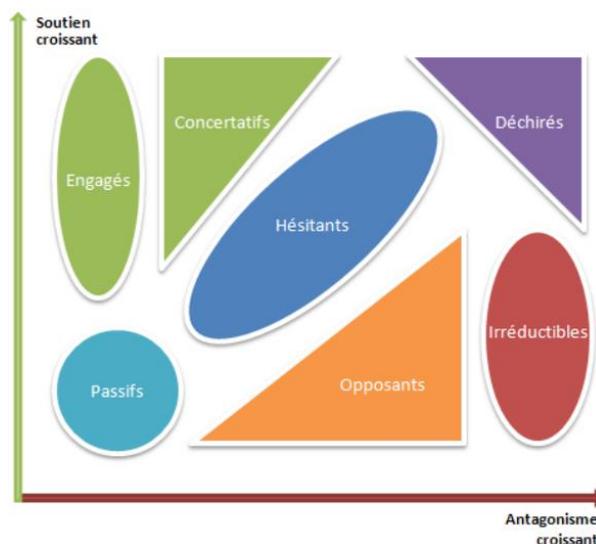


Figure 11 Matrice de représentation sociodynamique des acteurs d'un projet

Les individus formant le groupe des inconditionnels du changement ont un niveau d'implication maximum et n'émettent aucune critique vis-à-vis du projet. Ils sont qualifiés d'engagés. Ils défendent le projet et en font la promotion auprès des autres acteurs de l'organisation. Les concertatifs, quant à eux, souhaitent voir aboutir le projet, mais ne le soutiennent pas ouvertement. La troisième catégorie est celle des déchirés. Ils ont une opinion négative du projet mais ils sont très impliqués dans sa réalisation en raison de leur position hiérarchique dans l'organisation. Les passifs, tout comme les irréductibles, ne changent pas d'avis et ils ne cherchent pas à nuire à sa réalisation. Les opposants manifestent des comportements de contestation non avoués ouvertement. Les hésitants restent en position d'observateurs. Ils souhaitent peser le pour et le contre entre les risques encourus et les gains potentiels avant de s'engager.

¹⁴ biblio

B. Le baromètre du changement

Il est possible de construire cet outil à partir d'un questionnaire pour compléter la matrice sociodynamique et obtenir une évaluation quantitative de l'adhésion des acteurs au projet. La construction de ce questionnaire destiné aux acteurs s'élabore autour de vingt questions. Les sondés ont la possibilité de répondre avec les termes « plutôt oui » et « plutôt non ». Pour utiliser cet outil, l'enquêteur fait la somme des points associés aux réponses de l'ensemble des questions. Le résultat obtenu se nomme indice d'assimilation du changement.

Questions	Réponses	Points Associés
1 Vous avez le sentiment que le changement en cours est utile	Plutôt oui	8
	Plutôt non	0
2 Vous avez l'impression que l'on tient compte des réalités et contraintes du terrain	Plutôt oui	8
	Plutôt non	0
3 Le changement vous paraît nécessaire	Plutôt d'accord	8
	Plutôt pas d'accord	0
4 Le changement vous permet de mieux remplir vos missions	Plutôt d'accord	8
	Plutôt pas d'accord	0
5 L'équipe projet est pleinement compétente	Plutôt d'accord	8
	Plutôt pas d'accord	0
6 Le changement vous permet d'être plus libre et autonome	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
7 Le changement permet une amélioration de la coordination	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
8 Les changements sont trop nombreux	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
9 Le changement entraîne une perte de savoir-faire	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
10 Le travail est plus intéressant et plus varié	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
11 Vous avez l'impression que le changement crée de l'ambiguïté sur les périmètres de responsabilité	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
12 La charge de travail s'est accrue avec le changement	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
13 Les raisons du changement n'ont pas été clairement expliquées	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
14 Vous avez été consulté lors de la mise en place du changement	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
15 Le changement va permettre de revoir des pratiques non productives	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
Votre hiérarchie soutient le projet de changement	Plutôt d'accord	4

	Plutôt pas d'accord	0
17 Vous êtes reconnu pour l'effort consenti pour le projet de changement	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
18 Les acteurs du projet ne sont pas assez proches du terrain et des métiers	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
19 Les contraintes et difficultés sont prises en compte dans les décisions du projet	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0
20 Vous disposez de suffisamment de temps pour faire ce qui vous est demandé	Plutôt d'accord	4
	Plutôt pas d'accord	0

Tableau 4 Questionnaire de type baromètre du changement

Interprétation des résultats :

Si inférieur à 20 points : rejet clair du changement proposé.

Entre 20 et 40 points : incompréhension du projet de changement ;

Entre 40 et 60 points : besoins d'informations complémentaires pour possible adhésion

Entre 60 et 80 points : bon niveau d'acceptation du projet de changement.

Si supérieur à 80 points : acceptation du projet. L'entreprise a su créer une véritable dynamique du changement.

Cet outil peut être décliné en fonction de la typologie d'individus dans le temps. Les indices d'assimilation peuvent évoluer dans le temps. Il est nécessaire de mettre en place un suivi des individus. Ce suivi peut s'accompagner de la fixation d'objectifs d'évolution. Pour un projet d'une durée d'un an, le manager peut viser un indice de 40 points après trois, 50 au bout de six mois puis 60 et plus à compter du neuvième mois.

C. Le tableau des acteurs clés

Dans une équipe où est mis en place un projet de changement, des acteurs comptent plus que d'autres de par leur position hiérarchique, leur légitimité ou leurs fonctions représentatives. On les identifie sous le terme d'acteurs clés. Leur influence sur le reste du groupe peut être forte. Ils peuvent tout aussi bien jouer le rôle de levier positif ou d'amplificateur de résistance. Ces acteurs doivent faire l'objet d'une attention particulière. La première étape de la gestion de ces acteurs est l'identification. Pour effectuer cette reconnaissance, nous proposons le tableau suivant des acteurs clés :

Nom		
Position	Formateur itinérant	Formateur expert
Rôle dans le projet	Membre temporaire de l'équipe	Membre permanent de l'équipe

Supporteur ou pas	+	++
Ce qu'il peut faire pour	A compris les enjeux et l'importance du projet	Donne du temps pour le projet S'investit, est très actif
Ce qu'il peut faire contre	Par son attitude de retrait peut donner l'impression de ne pas soutenir le projet	Pense que le coût est trop élevé Ne veut pas remettre en cause son organisation
Avec qui aime-t-il parler, qui écoute-t-il ?	Les autres formateurs de l'équipe	Les autres formateurs de l'équipe Le directeur Les représentants syndicaux
A quels comités/réunions participe-t-il ?	Réunions d'équipe pédagogique	Réunions d'équipe pédagogique Pilotage projet

Tableau 5 Les acteurs clés

3. Manager pour conduire le changement au sein de son équipe de collaborateurs

Pour commencer, nous souhaitons aborder la manière dont l'environnement extérieur de l'organisation peut impacter et provoquer la nécessité de changer la pratique professionnelle de l'équipe d'un manager de formation. Ce dernier occupe une position intermédiaire dans l'organisation. Il est le metteur en scène du changement. Ensuite, nous analyserons la conduite du changement provoquée par la recherche de la qualité par le biais de deux exemples concrets. Enfin, nous étudierons trois outils de management dont le manager de formation dispose pour piloter et accompagner un projet de changement dans la pratique de son équipe.

1. Comprendre les interactions internes et externes à l'organisation et le rôle du manager de formation

Le contexte global (concurrence et secteur d'activité) dans lequel une organisation évolue va avoir un effet direct sur cette dernière. Par maintenir et faire évoluer ses activités, une organisation doit effectuer un bilan général et avoir une vision d'ensemble pour orienter sa stratégie. Les missions du manager de formation sont de mettre en place ces orientations et en conséquence de conduire le changement nécessaire.

A. Combiner des outils d'audit pour l'examen des facteurs internes et externes de l'entreprise

1) L'analyse concurrentielle¹⁵

Toutes les organisations (entreprises, associations ou Etats) évoluent dans un environnement mouvant. La démarche stratégique d'une organisation est orientée, contrainte ou facilitée par une multitude de facteurs. L'environnement peut être abordé de façon étroite. L'organisation doit alors analyser son marché, ses clients et ses concurrents. Mais elle peut aussi adopter une perspective plus large en intégrant des éléments économiques, juridiques, sociologiques, politiques, démographiques et technologiques. La difficulté pour l'organisation est d'apprécier tous ces différents éléments et d'évaluer leur impact.

L'analyse du macro-environnement

Tout système social est influencé par des facteurs macro-environnementaux. Pour identifier et analyser ces derniers, nous proposons d'utiliser l'analyse PESTEL.

Cet outil d'analyse sert à étudier les facteurs macro-environnementaux qui influencent l'organisation. Avant toute prise de décision stratégique, ils doivent être évalués.

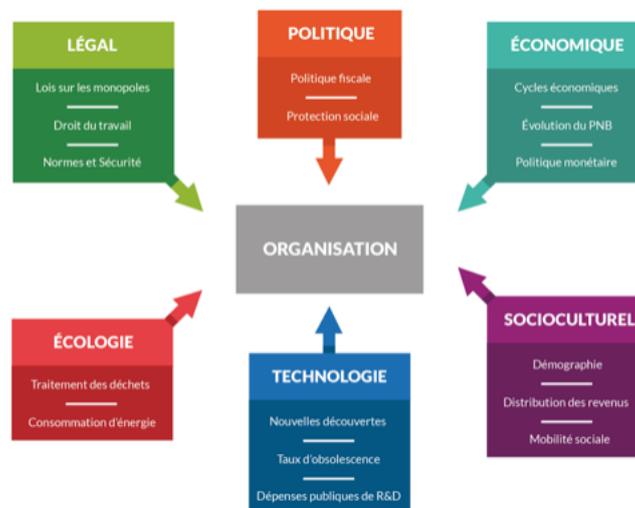


Figure 12 Représentation des contraintes pesant sur l'organisation

PESTEL est une abréviation :

- P : Politiques
- E : Economiques
- S : Sociologiques
- T : Technologiques
- E : Ecologiques
- L : Légaux

Objectif de l'analyse PESTEL

¹⁵ LEROY Frédéric : Les stratégies des entreprises ; éditions Dunod 2015 p7

Avant toute réflexion sur la stratégie, le marketing mix (les 4 P : Produit, Prix, Placement, Promotion) ou même la concurrence, il y a des facteurs essentiels à analyser.

Chaque facteur de l'analyse PESTEL doit être analysé. Ils sont étroitement liés entre eux. Une modification politique (P) influencera par exemple les facteurs légaux, écologiques ou économiques. Le marché sur lequel l'organisation veut s'implanter doit être analysé avant de penser à comment y intervenir.

Facteurs d'analyse préalables à toute décision stratégique

Politiques

Jusqu'à quel point est-ce que l'environnement politique intervient dans votre économie ? Ceci porte sur des facteurs comme la politique gouvernementale, les relations extérieures, les lois sociales, les politiques environnementales ...

L'organisation doit répondre à certains critères politiques du marché, et anticiper la modification de ces derniers.

Économiques

Les facteurs économiques ont une grande importance sur « comment » les activités de l'organisation peuvent être rentables. Ces facteurs sont la croissance, les taux d'intérêt, l'inflation, le revenu moyen par habitant ...

Ils peuvent se subdiviser en facteurs macro-économiques et micro-économiques. Les macro-économiques portent sur la demande en général au sein d'une économie. Le gouvernement contrôle les taux d'intérêt, la politique de taxation. Les facteurs économiques s'occupent de la façon dont les gens dépensent leur revenu.

Sociaux

Également connus comme facteurs socioculturels, ils concernent les croyances et attitudes communes à une population. Ces facteurs incluent :

- Croissance de la population
- Age moyen
- Importance accordée à la santé
- Attitude face aux projets professionnels des individus

Technologiques

Nous comprenons tous que les évolutions technologiques actuelles apportent des nouveautés majeures dans notre économie et vie quotidienne. Cela impacte directement le secteur d'activité. Ces facteurs technologiques influencent l'organisation de 3 façons :

- Nouvelles manières de produire des produits et services
- Nouvelles manières de les distribuer
- Nouvelles manières de communiquer avec la cible commerciale

Environnementaux

Ces facteurs ne sont pris en compte que depuis peu de temps. Ils prennent de plus en plus d'importance par différents phénomènes qui créent une peur bien légitime :

- Manque de certaines matières premières
- Pollution de l'environnement
- Conscientisation du fait que nos ressources sont limitées
- Empreinte carbone

Légaux

Ces facteurs concernent la sécurité, l'égalité des chances, la publicité, le droit à la consommation, les lois, les marques ... Il est évident qu'une organisation doit porter une attention particulière sur ce qu'elle peut et ne peut pas faire d'un point de vue légal.

2) L'analyse sectorielle¹⁶

Les organisations doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. Cette approche repose sur les travaux en économie industrielle selon lesquels les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des organisations et leurs performances. Nous proposons d'utiliser le modèle de Porter. Pour cet auteur, les conditions de concurrence sont influencées par cinq forces (ou menaces) :

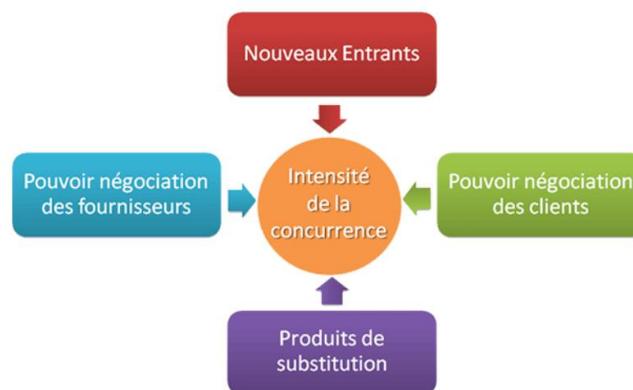


Figure 13 Représentation de l'analyse sectorielle

- Intensité de la concurrence
- Nouveaux entrants
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Produits de substitution

1- Concurrence

Elle est susceptible d'être plus importante si l'entrée est facilitée. Il y a la menace de substitution de produits et, celle de fournisseurs et clients qui essayent de contrôler le marché. C'est pourquoi on le voit toujours au centre du diagramme.

2- Nouveaux entrants

Une industrie connaissant de nombreuses entrées voit décroître la rentabilité de chacune de ses entreprises. Plus le nombre d'entrants est important, plus la concurrence sera forte. Au final, le profit tendra vers 0.

Le marché est plus ou moins protégé par des barrières à l'entrée (coût d'acquisition de technologie, possibilité d'économie d'échelle, facilité d'accès aux canaux de distribution...).

3- Pouvoir de négociation des clients

¹⁶ LEROY Frédéric : Les stratégies des entreprises ; éditions Dunod 2015 p9

Il dépend de son influence sur le marché. Peut-il mettre une certaine pression sur l'organisation ? Il est important là où il y a quelques grands acteurs/acheteurs sur le marché (ex. : grandes chaînes d'épicerie)

4- Produits de substitution

La présence d'un produit pouvant remplacer un autre offre une alternative aux clients.

5- Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le secteur d'activité est moins attractif si les fournisseurs sont « puissants » et/ou organisés entre eux. C'est le cas pour les fournisseurs de matières premières, comme le pétrole, ayant un certain monopole. Ils peuvent réduire leurs quantités ou augmenter les prix. Ceci se marque d'autant plus si le produit est indispensable et ne connaît aucun substitut.

L'apport du modèle des cinq forces est d'élargir l'analyse du jeu concurrentiel à une filière et à la menace de nouveaux entrants ou de produits de substitution, comme nous venons de le décrire. Il permet de repérer en quoi un secteur d'activité est attractif ou non. Mais ce modèle néglige plusieurs aspects.

Les limites du modèle de Porter

- Le rôle de l'Etat

Ce dernier a un pouvoir de régulation important (impôts, taxe, droit du travail...). L'Etat peut être un partenaire notable ou un client majeur. Il peut être directement impliqué dans le jeu concurrentiel.

- La coopération et les alliances entre concurrents

Le modèle des cinq forces est basé sur la concurrence et néglige les approches relationnelles et les stratégies de coopération. Il analyse les relations entre organisations uniquement par le prisme des rapports de forces. Il ignore les possibilités de mutualisation des ressources, de partage des risques et d'instauration de relation gagnant-gagnant.

- Déterminisme sectoriel et capacité des entreprises

L'approche de Porter est fondée sur le secteur d'activité. Mais dans le cas de grandes firmes, nous pouvons fonder une analyse sur la firme elle-même. Elle fonde son avantage concurrentiel sur ses compétences clés qui lui permettent de se distinguer de ses concurrents et de transformer l'environnement à son avantage. La source de la performance de l'organisation peut alors être qualifiée d'endogène.

3) Le modèle forces/faiblesses et opportunités/menaces¹⁷



Figure 14 Représentation du SWOT

Ce modèle aussi appelé SWOT (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats) souligne la tension entre analyses externes et internes qui doivent être menées conjointement. Il met en rapport l'influence de l'environnement et les forces et les faiblesses de l'organisation.

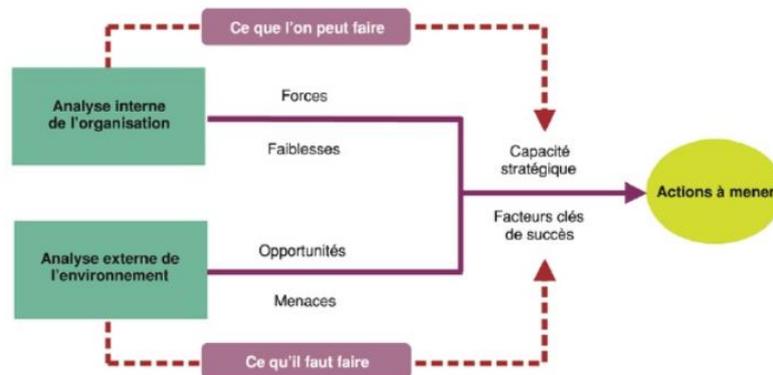


Figure 15 Schéma de fonctionnement du SWOT

Les forces et les faiblesses sont les facteurs internes à votre entreprise.

Forces (Strengths)

- Expertise de spécialiste marketing
- Produit ou service innovateur ou différencié
- Lieu de votre activité
- Procédures de qualité
- Tout autre aspect de l'activité de l'organisation ajoutant de la valeur du produit ou du service, ...

Faiblesses (Weaknesses)

- Manque d'expertise marketing
- Produit ou service indifférencié (par rapport aux concurrents)
- Lieu d'activité

¹⁷ LEROY Frédéric : Les stratégies des entreprises ; éditions Dunod 2015 p23

- Mauvaise qualité des marchandises ou services
- Réputation endommagée, ...

Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes à l'organisation.

Opportunités (Opportunities)

- Marché se développant (Internet, pays en voie de développement, ...)
- Fusions ou alliances stratégiques
- Entrée dans de nouveaux marchés offrant de meilleurs profits
- Nouveau marché international
- Marché délaissé par un concurrent inefficace, ...

Menaces (Threats)

- Arrivée de nouveaux concurrents sur le marché
- Guerres des prix avec la concurrence
- Concurrent ayant un produit ou service innovant
- Concurrents ont un meilleur accès aux canaux de distribution
- Nouvelle taxation sur votre produit ou service, ...

Une analyse SWOT peut être très subjective. Il est indispensable de ne pas se reposer uniquement sur ses conclusions. L'analyse SWOT doit être un guide et non une prescription.

B. Effectuer une analyse SWOT de l'Afpa et obtenir une vision objective de la situation de l'organisation

Pour le manager de formation, cette démarche est l'occasion de prendre du recul et d'aboutir à une approche globale et pertinente de la structure dans laquelle il évolue. Concernant ses collaborateurs, le manager peut appuyer son argumentation sur des résultats objectifs. Avec cet outil, il est en mesure d'exposer à ses collaborateurs les raisons qui motivent certaines orientations et décisions prises à l'échelon régional ou national.

1) L'analyse concurrentielle de l'Afpa

Nous allons maintenant procéder à l'analyse PESTEL de l'Afpa :



Figure 16 Représentation des contraintes pesant sur l'Afpa



Au regard des éléments indiqués, il nous apparaît que l'Afpa se situe dans un environnement mouvant. En effet, chaque facteur a une incidence sur son fonctionnement, sa rentabilité et sa pérennité.

2) L'analyse sectorielle de l'Afpa

En 2016, le secteur de la formation professionnelle représente un chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros en France. On comptabilise en France 10 000 organismes de formation¹⁸. Au regard de ses chiffres, nous pouvons affirmer que le secteur de la formation a un poids considérable. Nous allons effectuer une analyse de Porter (ou les 5 forces) afin de mieux appréhender la situation de l'Afpa et définir le niveau d'intensité de la concurrence.

¹⁸ <http://www.cpformation.com/combien-y-a-t-il-dorganismes-de-formation-en-france/>

Nouveaux Entrants

De nombreux organismes de formation se créent chaque année. L'Afpa est le premier centre de formation en termes de volume (salariés et stagiaires de la formation). Les barrières à l'entrée de ce secteur d'activité sont relativement faibles. On peut faire ici la distinction entre deux types de formation. Les formations ne nécessitant que peu d'investissements pour leur déroulement comme les formations tertiaires (matériel informatique, logiciels et salle de cours). Pour ces formations, les barrières d'entrée sont relativement faibles et à l'opposé, les formations nécessitant des investissements lourds comme les formations industrielles et techniques (machines-outils, structures de réalisation pédagogiques et consommables divers). Contrairement aux premières formations, les investissements sont importants et leur amortissement ne peut s'effectuer que sur plusieurs années. Par conséquent dans cette typologie de formation, on assiste peu à des effets d'aubaine. Les acteurs de ce secteur sont généralement de grandes structures indépendantes ou intégrées à de grandes entreprises industrielles (Renault, Lafarge ou la SNCF).

Pouvoirs de négociation des clients

Le principal commanditaire de l'Afpa est le Conseil régional. De l'obtention des lots de l'appel d'offres de la Région dépend une partie élevée des résultats et de la pérennité de l'organisme. Les autres commanditaires publics, comme les collectivités locales, Pôle Emploi ou le Conseil Départemental, ne représentent pas le même poids économique. Pour ce qui est du marché privé, sa part dans les activités de l'Afpa augmente chaque année et place l'Afpa pays de Loire en première position sur ce marché. Le Conseil Régional est le client le plus important de l'Afpa. Pour autant, l'organisme ne peut se passer des autres marchés. Au regard des résultats de l'appel d'offres de la Région, l'Afpa doit développer et profiter de son expérience sur ces marchés privés pour dynamiser son chiffre d'affaires et pérenniser sa structure.

Produits de substitution

Les nombreux acteurs de la formation peuvent proposer des offres de formation qui se substituent aux produits de l'Afpa. Pour la réponse aux appels d'offres des marchés publics, le respect strict d'un cahier des charges est appliqué. Pour le marché privé, les offres de formations sont nombreuses, différentes et peu harmonisées. L'Afpa peut tirer profit de sa notoriété et de sa visibilité auprès de ses clients privés.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs de prestation du secteur de la formation professionnelle sont nombreux. Même les sous-traitants, qui proposent des actions de formations n'ont que peu de pouvoir de négociation avec l'Afpa. Mais la précarisation des contrats de formateurs souhaitée au niveau nationale (accroissement du nombre de CCD) et le recours régulier à des prestataires extérieurs peuvent déséquilibrer ce rapport.

Après avoir procédé à ces deux analyses, nous allons utiliser l'outil nommé SWOT afin de mettre en liaison les influences de l'environnement et l'intensité concurrentielle du secteur de la formation.

3) L'analyse SWOT de l'Afpa



FORCES

- Premier organisme de formation en France
- Plusieurs décennies d'activité
- Travail directement avec le ministère du Travail pour l'élaboration des titres professionnels
- Activités d'insertion
- Pratique de la modularisation et de l'individualisation des parcours de formation
- Médiatisation des formations et développement de la formation à distance (FAD)
- Capacité à créer des partenariats et des synergies
- Certification des formations

FAIBLESSES

- Structure complexe à réformer
- Manque de souplesse organisationnelle
- Image de marque dégradée dans certains domaines
- Changement de statut récent
- Vétusté du parc immobilier
- Difficulté à s'adapter au système d'appels d'offres
- Forte dépendance aux marchés publics
- Importance de la masse salariale (surcoût de fonctionnement)

OPPORTUNITÉS

- Déploiement du plan 500 000 pour la formation
- Mobilisation de fonds européens pour la formation professionnelle
- Développement de nouveaux modes de formation (e-learning, Mooc, FAD)
- Le marché privé a besoin de faire monter en compétence ses salariés (évolutions technologiques, plan de formation)
- Réponse à des appels d'offres en formant des alliances stratégiques avec ses concurrents principaux
- Création de nouveaux types de contrats de travail (CDD Itérim) pour flexibiliser le recours aux formateurs indépendants

MENACES

- Secteur d'activité très concurrentiel
- Réforme de l'attribution des marchés publics
- Volatilité des marchés de la formation
- Baisse de l'investissement des entreprises dans la formation des salariés

Une fois ces modèles présentés, nous allons obtenir une analyse complète de l'organisme de formation. Nous préconisons, à tous les managers et les cadres décisionnaires, d'effectuer ce type d'examen pour détenir une vision globale et synthétique des possibilités offertes et des contraintes exercées sur l'organisation. De plus, il semble judicieux d'étendre cette analyse à chacune des formations dispensées par l'équipe du manager de formation. En effet, cette action lui permet de prendre du recul, de mieux appréhender les particularités du secteur et de nourrir les échanges avec ses collaborateurs dans le cadre d'un projet de changement.

C. Se positionner en manager intermédiaire et être une courroie de transmission indispensable entre les acteurs de l'organisation

Le métier de manager de formation : une courroie de transmission indispensable entre les acteurs du secteur de la formation

En nous appuyant sur la fiche de poste¹⁹, nous souhaitons lister l'ensemble des activités, des compétences spécifiques et des compétences clés du métier de manager de formation. Ce dernier fait partie intégrante de l'équipe de direction locale. A ce titre, il veille à l'application des décisions prises par la hiérarchie. Il pilote l'activité de ses collaborateurs, ainsi que la production de son service. Il est responsable de la qualité des prestations de formation dispensées et il en assure le suivi. Mr Taboubi est un manager multisectoriel (logistique, transport, bâtiment, industrie) et exerce ses

¹⁹ Annexe 1

fonctions au sein du centre Afpa du Mans. Les activités quotidiennes de Mr Taboubi lui imposent de collaborer avec de publics différents :

- Les stagiaires de la formation
- Les formateurs, les assistants techniques, le chargé de clientèle et la direction
- Les services liés à l'activité de formation : médecin du travail, psychologue, conseiller VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), recruteur, le service entretien, la restauration collective...
- Les services liés à l'activité de manager : l'équipe d'ingénieurs pédagogiques, les ressources humaines, les instances représentative du personnel...
- Les référents marché public : Conseil Régional, Conseil départemental, Pôle Emploi...
- Les partenaires : Greta, ISF (Institut Supérieur de Formation), Afpi, Aftral...
- Les référents marché privé : Chef d'entreprise, Agence d'intérim, OPCA

Le manager de formation exerce des activités diverses qui nécessitent des compétences spécifiques :

- Le management de son équipe pédagogique (appui professionnel aux formateurs, recrutement et montée en compétence des formateurs, animation des réunions pédagogiques)
- La gestion de la production (programmation, création et suivi des offres)
- La garantie de la qualité de la prestation (respect du cahier des charges, des engagements clients et de la réglementation, suivi qualité)

Le manager de formation peut, en fonction de ses compétences, analyser les besoins des clients de son réseau, contribuer aux appels d'offre ou encore être force de proposition quant à l'évolution de l'offre de formation.

Nous avons souhaité illustrer les missions effectuées et les acteurs en contact avec le manager de formation avec une carte mentale. Cet outil permet de mieux appréhender le réseau constitué et les différents publics rencontrés par ce dernier.

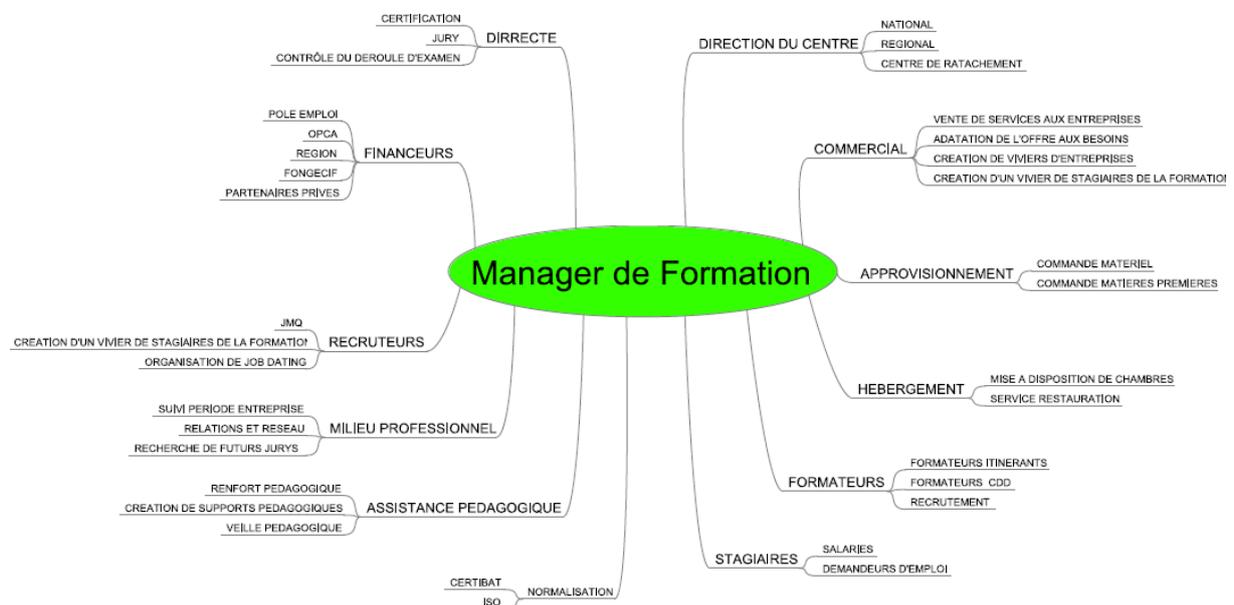


Figure 17 les missions effectuées et les acteurs en contact avec le manager de formation

En plus des compétences managériales exigées, le manager de formation doit détenir des connaissances techniques accrues sur le secteur de la formation comme : les dispositifs et leurs financements, les principes de gestion, de production et de programmation. Un socle de compétences en ingénierie et en organisation de la formation est aussi nécessaire. Il lui faut détenir un savoir-faire réel pour manager une équipe.

Le manager de formation peut être qualifié de manager intermédiaire²⁰. En effet, il est un maillon essentiel pour assurer la cohérence entre les décisions prises en haut de la hiérarchie et leur exécution sur le terrain.

Il n'en demeure pas moins qu'il subit très souvent le détournement de ses missions premières : manager et animer son équipe. En effet, son quotidien est absorbé par de nombreuses tâches très chronophages de coordination, liées à l'implication dans de nombreux projets ... Sous le diktat du "toujours plus", il est contraint de générer plus de reporting et globalement se perdre dans des tâches sans valeur ajoutée. Toute cette énergie perdue a un coût qui se mesure en perte de rentabilité, de productivité ...

Certains aiment à dire que les managers intermédiaires sont entre le « marteau et l'enclume », sous la pression de la direction d'une part et les revendications de leurs collaborateurs de l'autre. Il est évident que ce professionnel doit avoir une bonne résistance au stress pour faire front avec calme et sérénité. L'équilibre est difficile à résoudre et pourtant la performance de l'entreprise en dépend fortement.

Nous souhaitons ajouter des compétences professionnelles et des qualités personnelles que nous avons pu identifier au cours de notre stage d'immersion professionnelle. A la lumière de notre expérience, ces éléments nous semblent indispensables à la réalisation des missions du manager de formation.

Des compétences professionnelles :

- Etre force de proposition et de conviction
- Avoir des connaissances dans les domaines de la RH, du Droit du travail et de la psychologie
- Etre capable d'arbitrer les ressources et les objectifs
- Gérer et apaiser les conflits
- Gérer le dialogue avec les instances représentatives du personnel
- Entretenir et développer son réseau professionnel
- Entretenir une veille technologique et pédagogique

Des qualités personnelles :

- Avoir une bonne aisance relationnelle
- Faire preuve d'adaptabilité
- Savoir gérer ses émotions
- Etre rigoureux et impartial

Ces compétences professionnelles et ces qualités personnelles donnent au manager de formation toute la légitimité et la crédibilité nécessaires pour conduire le changement au sein de son équipe. En effet, la conduite du changement nécessite la confiance des collaborateurs. L'expérience professionnelle en tant que formateur

²⁰ bibliographie

bâtiment (10 ans), sa prise de poste récente et sa forte implication personnelle donnent à Mr Taboubi toute légitimité pour conduire le changement de son équipe.

2. S'engager dans une démarche de qualité induit la conduite du changement des pratiques professionnelles de l'équipe

Elaborer et exploiter une démarche qualité au sein d'une organisation comme l'Afpa peut se décliner au travers de différentes actions. Nous avons choisi d'en mettre deux en avant : le renouvellement de certification et l'analyse des résultats d'une enquête de satisfaction des stagiaires de la formation. Nous allons présenter chacune de ces actions et ensuite faire émerger le lien avec la conduite du changement dans la pratique de l'équipe.

A. Renouveler la certification CERTIBAT et promouvoir le changement dans son équipe

L'une des spécificités du centre Afpa du Mans est la présence d'un plateau technique permettant de réaliser les formations de prévention des risques liés à l'amiante. Ces équipements pédagogiques doivent impérativement être certifiés par un organisme spécialisé.

1) Présentation de l'organisme certificateur : CERTIBAT

Filiale de QUALIBAT, CERTIBAT est le seul organisme de certification dédié au secteur de la construction. Au cœur des enjeux liés à l'environnement, à la sécurité et à la qualité, il s'adresse à toutes les professions du Bâtiment et des Travaux Publics : maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, industriels, organismes de formation... CERTIBAT propose un service « entre professionnels de la construction », dans un souci permanent d'impartialité.

Cet organisme s'appuie sur des permanents, des auditeurs et des membres de commissions tous issus du secteur de la construction,

CERTIBAT a été créée en 2003 pour répondre aux besoins de certification par tierce partie des systèmes de management, produits et services de l'ensemble des acteurs de la filière construction.

Les auditeurs sont des experts ayant tous eu des responsabilités dans le secteur de la construction. Ils sont donc particulièrement capables d'appliquer le concept des référentiels de certification au contexte opérationnel de la construction.

Les membres des commissions de certification sont des représentants de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'œuvre et des entreprises.

Conforme au dispositif réglementaire, la procédure de certification proposée par Certibat se déroule en deux étapes : une étape documentaire permettant de statuer sur la recevabilité du dossier présenté par l'organisme de formation, suivie d'un audit de l'organisme et d'un audit des formateurs.

Un arrêté en date du 22 décembre 2009 impose une formation adaptée aux travailleurs exerçant des activités de retrait et de confinement de l'amiante, et prévoit une certification des organismes de formation.

La maintenance et la rénovation ne sont pas sans risque car de nombreux bâtiments contiennent encore de l'amiante. Les expositions courtes et répétées aux poussières d'amiante peuvent provoquer de graves maladies respiratoires.

Interdit en France depuis 1997, l'amiante est toujours présent dans les bâtiments construits avant cette date. Des dizaines de millions de mètres carrés de matériaux amiantés sont encore en place.

2) Les différents types d'audits

Il existe différents types d'audit qui peuvent être menés en fonction des besoins. Pour chacune de ces typologies, nous avons choisi d'indiquer les objectifs et les caractéristiques propres.

1. Audit initial

Objectif : S'assurer que :

- Les exigences sont connues de tout le personnel
- Les exigences sont respectées
- Les dispositions d'organisation et de pilotage, ainsi que les documents de référence sont appliqués
- Les personnes concernées ont les moyens de respecter ces exigences
- Il y a régulièrement vérification du respect de ces exigences : autocontrôle, suivi des indicateurs, résultats des audits internes, des enquêtes de satisfaction, ...

Caractéristiques :

L'audit initial doit couvrir la totalité des exigences du référentiel applicables au champ et au périmètre de la certification contractuellement définis.

2. Audits de suivi

Objectif :

Ils sont équivalents à l'audit initial de certification. Cependant l'auditeur doit également vérifier les résultats des enquêtes de satisfaction Clients (Points forts – Points sensibles – Actions correctives et/ou préventives menées suite aux résultats d'enquêtes, ...), les plaintes et les contestations.

Dans le cas d'extension du périmètre de certification, les nouveaux sites font l'objet des mêmes règles que les sites déjà audités et certifiés.

Caractéristiques :

-Durée d'audit : CERTIBAT propose au RA désigné la durée définie dans l'offre de certification acceptée par l'organisme. En règle générale, la durée sur site d'un audit de suivi est équivalente à celle d'un audit initial complet à champ, périmètre et référentiel identiques.

-Plan d'audit le cas échéant : les plans d'audit sont organisés à partir des exigences décrites dans le référentiel de certification.

3. Audit de renouvellement

Objectif :

S'assurer du respect des exigences du référentiel de certification et des dispositions d'organisation, de suivi et de pilotage mises en place et que l'on peut reconduire la certification pour une durée de trois ou quatre ans.

Caractéristiques :

Il est équivalent à l'audit initial de certification avec vérification des enquêtes de satisfaction, les plaintes et les contestations.

4. Audit de modification

Objectif :

S'assurer du respect des exigences du référentiel de certification et des dispositions d'organisation, de suivi et de pilotage suite à une modification des conditions de certification.

Caractéristiques :

Son organisation est identique à celle d'un audit de surveillance et dépend du type de modification apportée aux caractéristiques certifiées.

5. Vérification documentaire

Objectif :

Permettre, au minimum, la levée de toutes les non-conformités majeures et du plus grand nombre de non-conformités mineures possible lorsque cette levée peut se faire par consultation de documents et/ou d'enregistrements. En règle générale, il s'agira d'écarts documentaires. Cependant, certains écarts d'application peuvent également être levés au vu d'enregistrements.

Caractéristiques :

Il n'y a pas de plan d'audit. La durée est adaptée au nombre de documents et/ou d'enregistrements qui doivent être étudiés.

6. Audit complémentaire de contrôle

Objectif :

Permettre, au minimum, la levée de toutes les non-conformités et du plus grand nombre possible de non-conformités mineures lorsque la levée nécessite une vérification de la mise en place des actions correctives sur site.

Caractéristiques :

Le plan d'audit prend en compte, dans les chapitres/ exigences du référentiel concernés par les non-conformités majeures et mineures, les points qui ont donné lieu à des écarts. La durée sur site est adaptée au nombre de chapitres/exigences qui doivent être examinés.

7. Suivi documentaire

Le suivi documentaire n'est pas un audit à proprement parler. C'est, après un audit de suivi ou de renouvellement, une « vérification documentaire » effectuée par CERTIBAT à la demande du Comité ou du décideur. Cette vérification doit être réalisée à une période déterminée et porte sur des points précis définis par le Comité ou le décideur lors de l'étude du dossier.

8. Audit circonstancié exceptionnel

Ce type d'audit est organisé lorsque des faits font douter du maintien du respect des exigences du référentiel, en général à la suite d'une réclamation externe ou une plainte. Il est extrêmement rare.

Objectif :

Permettre de s'assurer que les exigences du référentiel sont toujours respectées et mis en application.

Caractéristiques :

Elles sont déterminées au cas par cas.

Dans le cas présent, CERTIBAT doit procéder à un audit de renouvellement de certification pour les formations de prévention des risques liés à l'amiante (SS3 et SS4).

3) Le renouvellement de la certification à l'Afpa Le Mans

Le centre de formation du Mans est l'un des quatre centres Afpa sur le territoire national a dispensé les formations de prévention aux risques liés à l'amiante :

- Sous-Section 3 retrait ou encapsulage d'amiante (SS3)
- Sous-Section 4 intervention sur des matériaux susceptibles de dégager une émission de fibres d'amiante (SS4)

Au sein du dispositif général, plusieurs degrés de formation sont disponibles²¹. Outre les niveaux 3 ou 4, les stagiaires sont dirigés dans le dispositif en fonction :

- Du niveau de responsabilité professionnel
- Du niveau de formation (initiale ou recyclage)

Lors de notre stage, nous avons eu l'occasion de participer à l'audit de renouvellement de la certification amiante effectuée par Certibat. Notre mission a consisté à la remise à jour complète de dossier de renouvellement :

- Création de documents récapitulant les données financières
- Recherche des documents officiels (attestation de régularité fiscale, d'assurance, de cotisation URSSAF ...).
- Planification des formations
- Planification de l'audit

La constitution de ce dossier est un préalable au déroulement de l'audit de certification. L'audit de certification se déroule en plusieurs étapes

Objectifs du renouvellement de certification :

- Qualitatifs :

Proposer des formations courtes aux demandeurs d'emploi afin d'accroître leur employabilité sur le marché du travail.

Proposer des formations courtes et répondre aux besoins des entreprises pour leurs donner la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés et/ou favoriser la montée en compétence des salariés.

Disposer de ces formations permet aussi à l'Afpa d'accroître sa visibilité sur le secteur de la formation. Des formations courtes et obligatoires donne à l'Afpa une clé d'entrée dans les entreprises. En effet, si les actions de formation dispensées sont efficaces et

²¹ Annexe 2

satisfaisantes, les entreprises contacteront plus facilement un prestataire de formation avec lequel elles ont déjà travaillé.

- Quantitatifs :

Par effet de ricochet, dispenser les formations de prévention aux risques liés à l'amiante permet à l'Afpa de vendre des prestations de formation (CCP et Titre Professionnel) à leurs clients.

Financièrement, les formations SS3 et SS4 sont un apport non négligeable de chiffre d'affaires²² dans un contexte économique difficile pour l'Afpa. Nous citons ici les données recueillies lors de nos travaux sur le dossier de renouvellement de certification :

- Chiffre d'affaires total SS3 et SS4 en 2016 : **00000***
- Bénéfice brut dégagé sur l'activité 2016 en SS3 : **00000***
- Bénéfice brut dégagé sur l'activité 2016 en SS4 : **00000***

Au regard de ces éléments, nous concluons qu'il est essentiel pour la pérennité du centre du Mans que la certification soit renouvelée.

B. Collecter les avis des stagiaires des formations SS3 et SS4 et analyser les résultats des enquêtes de satisfaction

En plus de la démarche qualité qui s'opère en amont de la formation (certification), l'enquête de satisfaction des stagiaires est un excellent outil pour une approche qualitative de la formation elle-même.

1) Contexte du recueil d'informations

Lors de notre stage, nous avons eu accès aux enquêtes préexistantes de satisfaction de stagiaires de SS3 et SS4²³. Les stagiaires sont composés de demandeurs d'emploi recherchant une qualification supplémentaire pour accroître leur employabilité et des salariés actuellement en poste. Les employeurs souhaitent qualifier leurs salariés dans le cadre d'un plan de formation ayant pour objectif l'accès à de nouveaux marchés. Ces documents sont remis à chaque stagiaire et complétés à l'issue de la formation. Ces formulaires sont nominatifs. Ils ont pour objectif d'évaluer la satisfaction des stagiaires dans le cadre de la démarche qualité engagée par l'Afpa. Jusqu'à présent, ces questionnaires n'étaient pas exploités au niveau régional. La démarche qualité n'est pas menée à son terme. Dans le cadre du renouvellement de la certification amiante, nous avons demandé l'accès à ces documents internes afin de pouvoir recueillir, analyser et commenter ces résultats par rapport à notre connaissance de l'organisation. Nous nous sommes intéressé aux formulaires des quatre premiers mois de l'année 2017, à savoir de janvier à avril 2017. Nous avons recueilli 86 formulaires. Parmi ces documents, 8 ont été écartés car partiellement remplis.

Informations contenues dans le questionnaire de satisfaction :

²² Annexe 3

²³ Annexe 4

* Confidentiel

- Dates et durée de la formation.
- Type de formation.
- Coordonnées du stagiaire et de son entreprise le cas échéant.
- Une question introductive sur l'information concernant les objectifs et le contenu de la formation par l'entreprise du stagiaire.
- Une série de dix questions ayant pour but de permettre au stagiaire d'exprimer son niveau de satisfaction par une note de 0 à 10 sur des thèmes identifiés.
- Une question sur la notation globale de la formation suivie.
- Deux questions plus générales sur l'utilisation et la qualité du service de restauration au sein de l'Afpa.
- Une tribune libre pour recueillir les suggestions et les remarques éventuelles du stagiaire.

2) Analyse et commentaires des réponses au formulaires :

Avant la formation

Sur les 78 questionnaires étudiés, seuls 69 comportés une réponse à la question « avant la formation » : *Aviez-vous été correctement informé des objectifs et du contenu de la formation par votre entreprise ?*

Résultats :

Oui	Partiellement	Non
28	34	7

Tableau 6 Réponses sur la qualité de l'information données aux stagiaires

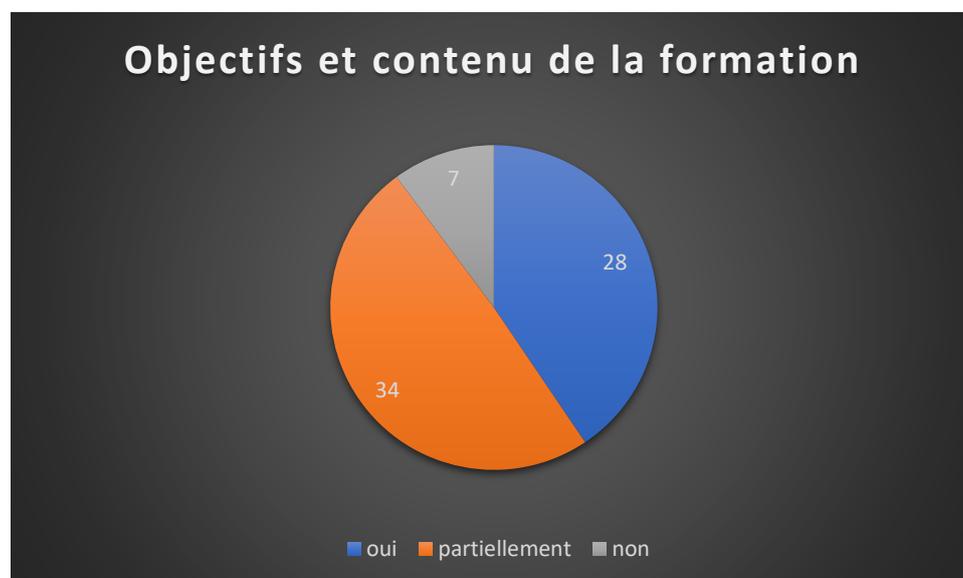


Tableau 7 Représentation graphique du tableau 6

Nous avons souhaité utiliser une représentation graphique en secteur pour illustrer nos résultats. Il apparait clairement que la majorité des salariés ont été informés de l'objectif et du contenu de la formation par leur entreprise. Pour la moitié des personnes

interrogées, ces informations ont été partielles. Nous observons que sept stagiaires n'ont eu aucune information provenant de leur entreprise concernant la formation. A la lumière de ces éléments, nous suggérons à l'organisme de formation la création d'une plaquette (format papier ou dématérialisée) récapitulant les objectifs de la formation et le programme de formation. Ce document peut être joint à la convocation du stagiaire à la cession de formation. Il est souhaitable que ce document soit mis à disposition de l'entreprise exprimant un besoin de formation pour qu'elle puisse présenter au mieux les objectifs pédagogiques et la qualification supplémentaire dont peut bénéficier le stagiaire après la certification. Une information claire et concise sécurise le stagiaire.

Liste et résultats de chacune des questions posées aux stagiaires à l'issue des formations SS3 et SS4 :

Nous avons souhaité utiliser une représentation en histogramme pour illustrer nos résultats. La question générique sur le service de restauration sera traitée dans un second temps.



Tableau 8 Résultats sur 10 aux questions posées

Globalement, nous constatons la satisfaction générale des stagiaires à l'issue de la formation. La notation des individus s'échelonne de 6.83 à 9.27 /10. Nous traitons les questions dans l'ordre où elles sont posées aux stagiaires.

1. *Information donnée par l'Afpa avant votre entrée en formation (convocation, plan d'accès, renseignement téléphonique) : **7.44/10***
2. *Accueil par le personnel du campus : **8.09/10***
3. *Prise en compte de votre expérience personnelle et de vos capacités : **7.44/10***
4. *Qualité des relations avec le ou les formateurs : **9.27/10***
5. *Contenu du programme : **8.37/10***
6. *Méthodes pédagogiques utilisées : **8.27/10***
7. *Matériel : **7.99/10***
8. *Locaux : **6.83/10***
9. *Documents et supports pédagogiques : **7.95/10***
10. *Méthodes utilisées pour les évaluations : **8.04/10***
11. *Au global, quelle note donneriez-vous à cette formation ? : **8.00/10***
12. *Si vous avez utilisé le service de restauration, merci d'exprimer votre niveau de satisfaction : **6.15***

3) Interprétation des résultats :

1 *Information donnée par l'Afpa avant votre entrée en formation (convocation, plan d'accès, renseignement téléphonique)*

2 *Accueil par le personnel du campus*

Nous avons choisi de traiter les deux premières questions ensemble. Les notes moyennes obtenues sont correctes. Le critère de satisfaction des stagiaires est directement imputable à la relation mise en place par l'Afpa avec les formés. Il serait souhaitable d'élaborer une question plus précise pour identifier les besoins et les manques ressentis par les stagiaires avant et à leur entrée en formation. Nous pouvons par exemple préconiser une notation sur les échanges avec le centre de formation par le biais de l'utilisation d'adjectifs qualificatifs (excellents, précis, utiles, mauvais, inutiles...). Ou encore, nous pouvons interroger les stagiaires sur la disponibilité du personnel d'accueil (plutôt disponible, peu ou pas disponible...).

3 *Prise en compte de votre expérience personnelle et de vos capacités*

La note obtenue est correcte. Nous pensons qu'elle peut être améliorée grâce à l'utilisation d'un document récapitulant les prérequis nécessaires pour l'accès la formation et un état des lieux des compétences de chacun des stagiaires. Ce document doit être joint à la convocation. Il est souhaitable que les stagiaires renvoient ce document avant l'entrée en formation. Le formateur pourra effectuer le positionnement du groupe en fonction des compétences de ce dernier. Avec ce formulaire, le formateur peut se baser sur des éléments factuels et conserver la dynamique de groupe.

4 *Qualité des relations avec le ou les formateurs*

La note obtenue est la plus forte en comparaison des autres résultats. Le professionnalisme et l'expérience de l'équipe des formateurs est évidente au regard de la notation obtenue. Lors de notre stage, nous avons échangé à de nombreuses reprises avec le formateur principal des sections amiante. Au regard de son ancienneté à l'Afpa et des nombreuses sessions de formation accomplies, il maîtrise la totalité des modules de formation dans le domaine de la prévention des risques liés à la présence d'amiante. De nombreux commentaires rédigés dans la tribune libre du questionnaire soulignent le professionnalisme, la disponibilité et les qualités pédagogiques du formateur. Nous n'avons aucune recommandation à faire.

5 *Contenu du programme*

La notation de cet item est très satisfaisante. Le contenu du programme correspond aux attentes professionnelles des stagiaires. Il est revu de manière régulière par les formateurs pendant les périodes d'études en fonction des évolutions techniques et législatives. Ce contenu est analysé et révisé si besoin à l'issue du renouvellement de la certification amiante. Il nous est impossible d'effectuer une recommandation concernant ce thème.

6 Méthodes pédagogiques utilisées

La notation de ces dernières est très satisfaisante. Les méthodes pédagogiques de l'Afpa ont fait leurs preuves et le retour sur expérience est concret :

- Accompagnement personnalisé
- Pédagogie progressive
- Mise en situation pratique et réelle
- Des formateurs professionnels issus de l'entreprise

Il nous est impossible d'effectuer une recommandation concernant ce thème.

7 Matériel

La note obtenue est satisfaisante. Le matériel utilisé par les stagiaires lors des mises en situation au sein des plateaux techniques est imposé par le cahier des charges de Certibat. Ce matériel est contrôlé régulièrement. Les consommables sont remplacés pour permettre à chaque stagiaire d'apprendre dans les meilleures conditions. Lors de chaque renouvellement de certification amiante, des recommandations d'achat, d'amélioration ou de remplacement sont émises par l'organisme Certibat.

8 Locaux

La note obtenue est la plus faible de l'enquête de satisfaction. La qualité des locaux peut paraître inégales. La partie technique où les stagiaires mettent en pratique les éléments vus en cours a bénéficié d'une réhabilitation récente. A l'opposé, les parties communes ont été peu entretenues. La moyenne de 6.83/10 est à pondérer. Nous avons constaté les plus grands écarts en fonction des appréciations des stagiaires (de 0 à 10). Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène :

Des publics variés sont accueillis au sein des formations (de l'ouvrier de chantier au cadre de l'entreprise)

Dans quel environnement professionnel les stagiaires évoluent-ils habituellement ?

Quelle est la partie des locaux qui est réellement évaluée ?

Nous avons eu l'occasion de nous rendre dans ces locaux. Il est vrai que l'extérieur des bâtiments et les parties communes nécessite une réhabilitation. Dans le cadre du passage de l'Afpa sous le statut d'EPIC, l'Etat a rétrocédé la gestion du parc immobilier à l'organisme de formation. Une première estimation a été effectuée pour la réhabilitation du parc. Cette dernière dépasse cent millions d'euros.

9 Documents et supports pédagogiques

La note obtenue est satisfaisante. Tout comme le matériel, les documents et les supports pédagogiques sont régulièrement remis à jour par les formateurs pendant les périodes d'études en fonction des recommandations lors des renouvellement de certification et des évolutions législatives. Il nous est impossible d'effectuer une recommandation concernant ce thème.

10 Méthodes utilisées pour les évaluations

La note obtenue est satisfaisante. Il nous est impossible d'effectuer une recommandation concernant ce thème.

11 Au global, quelle note donneriez-vous à cette formation ?

La note obtenue reflète dans la globalité le ressenti des stagiaires à l'issue de la formation. Nous recommandons d'effectuer un suivi à six mois et lors des recyclages suivis par les stagiaires. Les objectifs sont variés :

- Estimer si la montée en compétence aboutit à un accroissement de l'employabilité
- Savoir si la qualification des salariés de l'entreprise a permis le développement de l'activité
- Obtenir un retour sur expérience
- Conserver un avantage concurrentiel sur d'autres centres de formation (remise à niveau, recyclage).

En parallèle de cette enquête, une question relative à la restauration à l'Afpa est posée. En effet, les stagiaires ont accès à ce service. Dans un souci d'amélioration de la qualité, chaque stagiaire utilisant ce service a la possibilité de s'exprimer. Seulement 40 stagiaires de la prévention amiante ont utilisé ce service.

12 Si vous avez utilisé le service de restauration, merci d'exprimer votre niveau de satisfaction

Le taux de satisfaction exprimé par les stagiaires est relativement faible. La réclamation la plus récurrente énoncée dans la tribune libre du formulaire concerne la tarification des repas. En effet, les salariés en formation ne bénéficient d'aucune prise en charge du montant des frais de restauration. Le menu complet est facturé à 13€. Cela peut paraître conséquent. Les demandeurs d'emploi perçoivent une indemnité directement soustraite du prix du repas. Il nous semble évident que l'Afpa doit plus communiquer sur ces différences de tarification et les expliquer.

La tribune libre :

Cette partie du questionnaire a été peu utilisée par les enquêtés (moins de 15%). Globalement, les commentaires concernent le coût de la restauration collective et la vétusté des locaux. Les remarques positives concernent exclusivement la qualité de la prestation du formateur. Dans toute enquête, il est souhaitable de laisser un espace pour que chacun puisse s'exprimer.

Au regard de cette enquête, les stagiaires sont globalement satisfaits des prestations de l'Afpa. Pour approfondir sa démarche qualité, l'Afpa doit prendre en compte les remarques exprimées par les stagiaires. Des actions correctives simples peuvent être mise en place : Chantier d'application, suivi post formation et une communication fiable et sécurisante. Ces solutions relèvent de la volonté du centre de formation et de sa direction régionale. Les investissements sont relativement faibles.

Pour faciliter l'exploitation des résultats, il est nécessaire d'informatiser cette enquête de satisfaction. C'est la démarche dans laquelle l'Afpa est entrée au cours du mois de juin 2017. Nous ne connaissons pas encore le contenu de ce document, mais nous souhaitons qu'il soit repensé et amélioré dans le cadre de la démarche qualité. Cette informatisation permettra des comparaisons entre les différents pôles de formation à la prévention de l'amiante de l'Afpa au niveau national. Il est indispensable que cette expérimentation soit étendue à l'ensemble des questionnaires de satisfaction des stagiaires toutes filières confondues.

3. Disposer d'outils managériaux pour conduire le changement dans la pratique de son équipe

Le manager de formation pour être efficient et accompagner son équipe doit avoir à sa disposition certains outils de management proposés par l'Afpa. Nous avons choisi trois outils complémentaires qui permettent au manager d'identifier et d'apporter une réponse aux besoins de ses collaborateurs et à l'impératif de changement de l'organisme.

A. Utiliser les entretiens individuels comme un outil de management et d'analyse

L'entretien individuel annuel d'évaluation : un retour en arrière, une réflexion sur la situation présente et un regard tourné vers l'avenir.

Beaucoup d'organisations mettent en place des entretiens d'évaluation, le plus souvent annuels, afin de dresser le bilan du travail accompli par les salariés au cours de l'année et de mesurer les progrès réalisés par rapport à l'année précédente. L'entretien annuel est également l'occasion de fixer des objectifs et de consigner les souhaits des salariés en matière de formation et d'évolution de carrière.

1) Définition

L'employeur tient de son pouvoir de direction, le droit d'évaluer le travail de ses salariés. Lorsqu'elle est mise en œuvre dans l'entreprise, l'évaluation peut prendre différentes formes (entretien, notation...). Elle est soumise au respect de nombreuses conditions.

Le salarié doit être informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles utilisées dans l'entreprise. L'évaluation du salarié peut prendre la forme, par exemple d'un entretien annuel. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être objectives et transparentes (pas de critères d'évaluation discriminatoires, ni de critères susceptibles de générer du stress). Les résultats obtenus sont confidentiels : seul le salarié concerné peut en avoir connaissance.

En tant que responsable hiérarchique, c'est au manager de formation de conduire les entretiens annuels. C'est un exercice important pour le positionnement et le développement professionnel de chacun des collaborateurs. Au cours de ces entretiens différentes thématiques sont abordées :

- Réfléchir sur l'année passée
- Mesurer les réussites comme les difficultés
- Aborder les points de progrès
- Définir de nouveaux objectifs

C'est aussi un moment privilégié pour poser éventuellement les premières bases d'un projet ou futur projet professionnel.

2) L'entretien s'inscrit dans le temps

Rappel du déroulement du processus continu

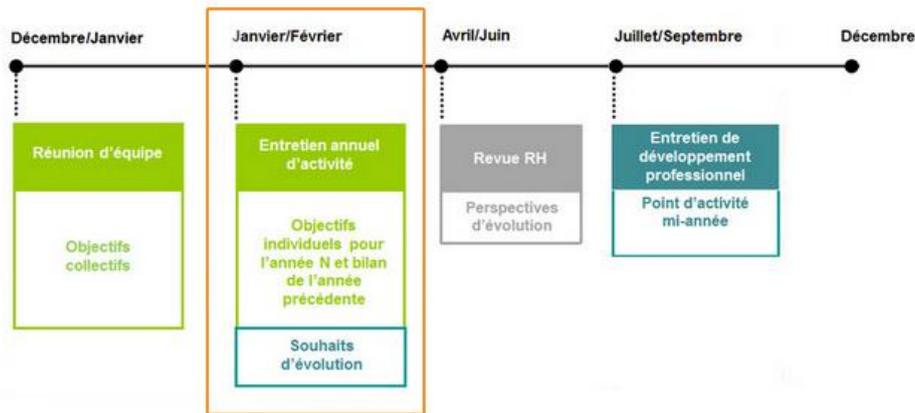


Figure 18 Schéma de l'entretien remis dans le contexte de processus continu de développement

1 - Définition des objectifs collectifs

Les objectifs d'équipe sont définis en équipe avec le manager de formation en lien avec les axes de développement définis par la direction générale. Cette étape est un préalable incontournable à la tenue de l'entretien annuel d'activité.

2 - L'entretien annuel d'activité

Il s'agit d'un temps d'échange entre le collaborateur et son responsable hiérarchique qui permet de faire le bilan de l'année écoulée et de définir des objectifs individuels contribuant aux objectifs collectifs et à l'exercice du poste du collaborateur.

C'est également l'occasion pour ce dernier d'exprimer ses besoins en formation, ou autres actions afin de faciliter son activité et d'atteindre les objectifs fixés. Il peut aussi évoquer son projet professionnel dans la perspective de la revue RH.

3 - La revue RH

La revue RH est une réunion annuelle des équipes de management à tous les niveaux, préparée avec la DRH. Dans le cadre de cette réunion, le cas de chaque salarié est évoqué. Une analyse, basée sur le compte rendu de l'entretien annuel, est menée conjointement entre les responsables hiérarchiques de centre et la DRH de l'Afpa.

Les principaux objectifs de la revue RH :

- Faire le point sur l'ensemble des ressources humaines : forces, points à améliorer, départs prévus, propositions d'évolution à envisager pour anticiper sur les besoins, repérer les potentiels d'évolution
- Valider les projets de mobilité,
- Identifier les situations professionnelles à accompagner plus particulièrement
- Préparer les entretiens de développement professionnel

4 - L'entretien de développement professionnel

Cet entretien se déroule entre juillet et septembre. Il permet au manager et au collaborateur de :

- Effectuer un bilan du parcours professionnel
- Construire le projet de développement professionnel et de mobilité géographique (si souhaité)
- Définir un plan d'action (conditions, étapes, moyens, échéances pour progresser, réaliser le projet visé, penser la suite : formation, mobilité, prise de responsabilité, missions, tutorat...),
- De faire une évaluation des besoins de formation

Dans le cadre de la prise de fonction de Mr Taboubi, l'entretien individuel annuel est un outil précieux et particulièrement adapté. En effet, l'évolution professionnelle récente au poste de manager de formation est un challenge important à relever pour un ancien formateur de l'Afpa. Les entretiens avec ses différents collaborateurs vont permettre à Mr Taboubi de mieux appréhender les individus constituant son équipe. Il s'est fixé trois ans d'exercice du métier pour la réalisation de la majeure partie de ses objectifs professionnels. A savoir :

- Constituer une équipe solide et stable
- Permettre la montée en compétences de chacun de ses collaborateurs
- Autonomiser chaque formateur afin de réduire les activités chronophages qui peuvent être déléguées et dont la valeur ajoutée est faible
- Développer la capacité de son service à répondre rapidement et efficacement aux appels d'offres du marché privé
- Optimiser le nombre de stagiaires de la formation et accroître la rentabilité directe des sessions de formation

Par souci de confidentialité, notre maître de stage n'a pas souhaité que nous assistions aux entretiens des collaborateurs. De plus, une fois remplie, la grille d'entretien est strictement confidentielle²⁴.

3) Utilité de l'entretien annuel et lien avec la conduite du changement

Approfondir la connaissance de chaque membre de son équipe

Au quotidien, le manager de formation rencontre ses collaborateurs afin de gérer les problématiques urgentes et le fonctionnement des sessions de formation. Le manager de formation peut aussi s'appuyer sur les évaluations menées par son prédécesseur (maîtrise des compétences, missions réalisées, objectifs fixés). Mr Taboubi a choisi d'effectuer des entretiens individuels de deux heures. Nous rappelons ici que ce dernier a pris ses fonctions il y a huit mois. Ces entretiens vont être les premiers qu'il mène en tant que manager de formation. Ces deux heures sont, pour lui, un minimum pour la réalisation et le bon déroulement de ces entrevues. Il souhaite instaurer une relation de confiance avec ces collaborateurs. Ce temps d'échange va lui permettre

²⁴ Annexe 5

d'identifier et d'approfondir certaines problématiques personnelles (contraintes familiales, mobilité géographique) et professionnelles (aspirations, projets).

Avant ce temps d'échange avec les salariés, le manager de formation a appris à connaître les membres de son équipe. Certaines problématiques ont déjà été abordées lors de conversations informelles (volonté d'évolution, de mobilité, problèmes personnels). A l'issue des entretiens, le manager peut faire un bilan des informations acquises sur chaque collaborateur et ainsi mieux appréhender ses motivations.

Identifier les projets de chacun des membres de l'équipe

Ces échanges sont l'occasion pour le manager de découvrir les projets professionnels ou personnels de ses collaborateurs. Au cours de conversations informelles avec certains formateurs, il a été porté à notre connaissance différents projets :

- Quitter le centre de formation et volonté de créer son entreprise
- Suspendre les activités de formateur itinérant pour exercer un mandat politique local
- Quitter le poste de formateur provisoirement afin d'exercer un mandat syndical au niveau national

L'identification des projets du collaborateur va permettre au manager de formation de préparer la revue RH qui va suivre la période d'entretiens.

Le manager de formation explique lors de cet entretien les possibilités qu'offre la GPECC en termes de moyens et d'accompagnement pour la concrétisation de certains projets. Il peut, le cas échéant, recommander au salarié de contacter la direction de ressources humaines.

Evaluer les besoins de formation de ses collaborateurs

Grâce à quelques questions ouvertes sur l'activité de formateur (la gestion de groupe, la préparation et le déroulé de face à face), le manager essaie d'identifier des manques ou des besoins de formation. Ainsi diverses formations ou des mises à niveau peuvent être proposées aux collaborateurs :

- Habilitations (électricité, échafaudage ou CASES)
- Logiciels interne (SIRH, GES plan, SIHA)
- Formations bureautiques

En parallèle des besoins de formations généraux, le manager de formation vérifie que chaque collaborateur bénéficie toujours de formations requises pour l'exercice de son métier.

Evaluer la maîtrise professionnelle et les compétences de chacun

L'échange est aussi consacré à bilan sur la maîtrise des compétences liées au poste occupé et sur l'activité de l'année écoulée. Il est effectué une évaluation qui a pour but de quantifier la réalisation des objectifs des années précédentes. Le manager de formation décide conjointement avec le collaborateur de fixer de nouveaux axes de progrès pour l'année à venir.

Expliciter et mettre en application les décisions prises au niveau national et régional

Lors de l'entretien, le manager a la possibilité d'expliciter directement au salarié les grandes lignes des projets que les directions régionales et nationale souhaitent mettre en œuvre. Il peut, par exemple, aborder la problématique de la GTA. Cet outil va imposer au formateur la saisie de toutes ses activités. Mener les entretiens annuels

permet au manager de formation de sonder ses collaborateurs. Il peut proposer lors des entretiens la possibilité à un ou plusieurs salariés d'occuper le poste de formateur expert²⁵ ou de formateur conseil. Ces deux intitulés de poste sont des compléments à l'emploi de formateur. Ils ont chacun des spécificités propres.

Le formateur expert exerce dans un cadre prédéfini et/ou en réponse à des commandes variées passées au dispositif de formation. Il anime, adapte, met en œuvre et conduit des prestations de formation et d'ingénierie pédagogique. Il ajuste le cadre fourni au contexte d'exécution et aux besoins des stagiaires et des commanditaires. Ce formateur expert coordonne ses interventions et il met en œuvre les prestations de certification.

Le formateur conseil quant à lui, exerce dans le cadre prédéfini et/ou en réponse à des besoins exprimés par des clients ou des commanditaires. Il anime, conçoit, adapte, met en œuvre et conduit des prestations de formation et d'ingénierie pédagogique. Il met en œuvre les prestations de certification.

L'un des objectifs de ses entretiens pour le manager est la constitution d'une équipe et sa maturation. Différents niveaux professionnels peuvent cohabiter au sein de cette entité. A chaque niveau de responsabilité et d'action correspond un niveau de compétence et d'expérience. C'est la diversité des profils de chacun des collaborateurs qui enrichie l'équipe et permet à chacun de monter en compétence.

Au travers de cet outil, le manager de formation peut concrétiser une partie des objectifs qui ont été définis avec son supérieur hiérarchique direct leur de son propre entretien annuel.

B. Accompagner les projets des salariés en utilisant la GPECC

« Chaque salarié peut avoir à l'Afpa une ou plusieurs vies professionnelles en y exerçant durant sa carrière un des métiers... ». C'est sur cette phrase que commerce le dernier accord sur la GPECC (La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des compétences et des Carrières) de l'Afpa. La politique de GPECC de l'organisation se veut responsabilisante, constructive et engagée vers l'avenir. L'objectif est de devancer les évolutions des métiers et les compétences qui y seront associées. Chacun des salariés doit accéder à une vision claire de l'avenir prévisible de son emploi et des moyens qui lui seront utiles pour construire son parcours professionnel. Le salarié doit être acteur de son futur professionnel avec l'appui de l'Afpa, de son management et de la DRH. Anticiper et informer, accompagner et former, c'est faire en sorte que chacun s'inscrive de manière dynamique dans une perspective professionnelle et soit force de proposition.

Au sein de l'Afpa, la GPECC est une démarche qui vise à anticiper et à organiser les ressources et les besoins humains pour permettre l'adaptation et le développement de l'organisme. Les plans d'actions mis en place prennent en compte les compétences effectives, les aspirations et les projets d'évolution des salariés. Ils renforcent et sécurisent les parcours et la capacité de chacun à maintenir et développer ses compétences et sa capacité à occuper un nouvel emploi.

²⁵ Annexe 6

Cette démarche s'appuie sur trois points :

- Une analyse quantitative et qualitative des emplois
- Des prévisions de besoins sur 3 à 5 ans avec un ajustement périodique.
- L'ensemble des compétences des salariés.

1) La mise en place d'un observateur des métiers et des compétences

Cet observatoire s'appuie sur une analyse intégrant les facteurs susceptibles de créer un impact sur l'évolution des métiers, des emplois et des compétences. Ces études intègrent deux types de compétences « rares et essentielles » :

- Rares : compétences peu fréquentes sur le marché, nécessitant une période longue de formation et/ou détenues par un nombre limité de salariés.
- Essentielles : compétences à maîtriser pour conserver l'avantage concurrentiel, technique ou financier.

Cet observatoire va aussi identifier les emplois stables, en développement et sensibles (en amoindrissement).

Toutes ces informations sont accessibles sur le site intranet de l'Afpa : Agora. Elles permettent aux salariés d'obtenir une vision pertinente et argumentée de l'avenir de leur emploi. Ces informations sont susceptibles de servir de base lors des entretiens de développement professionnel.

2) Accompagner les parcours professionnels

Depuis 2013, l'Afpa a mis en place la démarche Dialogue+ qui consiste en une démarche active et responsable de management des compétences collectives et individuelles. Chaque équipe obtient un temps pour construire, partager et analyser les objectifs collectifs et chaque salarié bénéficie de moments d'échange avec son manager. Cette démarche place le développement professionnel comme élément essentiel de la dynamique professionnelle qui se doit d'être accompagnée et soutenue par les managers. De plus, un point plus large concernant les compétences globales du salarié doit être abordé lors de l'entretien de développement professionnel. En effet, il est incontestable que le potentiel de compétences va au-delà des compétences mobilisées dans son activité quotidienne et qu'il constitue une richesse pour le parcours du salarié et de l'Afpa. Ce type d'entretien est également proposé au salarié qui reprend son activité à l'Afpa (congé maternité, sabbatique ou encore mandat syndical).

Faciliter la mobilité professionnelle

Changer d'emploi soutient l'enrichissement professionnel et permet des trajectoires de carrière qui participent au développement de l'Afpa. La démarche de la GPECC renforce la réussite de la prise de poste et l'exercice d'un nouvel emploi. L'Afpa se mobilise pour faciliter la mobilité transversale ou promotionnelle. La formation est l'un des moyens pour préparer l'avenir et demeure l'un des composants principaux de la GPECC. La formation doit permettre à l'Afpa de dispenser, de développer et d'anticiper les compétences indispensables à sa bonne marche et à son développement (emploi émergent et maintien de la qualification). Elle va aussi permettre aux salariés de

mettre en œuvre son projet professionnel, accompagner le changement, la reconversion, mettre à jour et compléter les qualifications.

Les périodes d'inactivité (absence de face à face, période en entreprise) sont des moments propices pour former, perfectionner ou reconverter des salariés. Elles peuvent aussi permettre de répondre aux besoins d'activités ou d'emploi dans d'autres secteurs et en particulier celui de l'ingénierie pour les formateurs (projets d'étude). Pour toutes ces situations, les accompagnements formation sont prioritaires.

L'accompagnement professionnel

Le conseil interne en développement professionnel

L'Afpa renforce le conseil interne en développement professionnel pour accompagner les salariés dans leurs réflexions sur leur avenir professionnel, leur orientation, leurs souhaits d'évolution, la construction de leur projet, de leur parcours de formation et de sa mise en œuvre. Ce conseil est fondé sur le principe de la participation active et volontaire de chaque salarié au développement de son parcours. L'initiative peut revenir à l'Afpa ou au salarié.

Le conseil externe en évolution professionnelle

Cette démarche externe est personnelle. Elle peut être engagée par les salariés de l'organisme en parallèle ou en complément de l'interne.

Le tutorat

Le tutorat est une démarche renforcée dans le cadre de la GPECC qui permet d'organiser et de développer la transmission des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être pour accompagner les salariés dans leur prise de fonction. En prolongement du process mis en place pour les formateurs dans le cadre du Diplôme de Formateur Adulte (DFA), les tuteurs sont formés et l'exercice de cette fonction s'intégrera dans une animation régionale et nationale. La démarche de tutorat peut être étendue en fonction des besoins des métiers.

De plus, pour faciliter la prise de fonction un parcours d'intégration est mise en place (de l'accueil du premier jour à la maîtrise du nouvel emploi). Un entretien de suivi intervient entre le 4^{ème} et le 6^{ème} mois d'occupation du poste. Ce dernier permet la rencontre du salarié, du manager de proximité et d'un membre de la RH dans l'objectif d'apporter tous les compléments nécessaires d'accompagnement.

La généralisation de l'entretien de fin de carrière, de la préparation de transmission des compétences essentielles et la sécurisation des compétences rares.

Avant chaque départ à la retraite, un entretien de fin de carrière est obligatoirement effectué. Au cours de cet entretien, le parcours de carrière au sein de l'Afpa est retracé. Le manager revient sur les temps forts et les expériences que le salarié souhaite mettre en avant. Un recensement des compétences est réalisé afin les sécuriser. Le manager élabore une fiche de veille des compétences. Si des compétences rares ou essentielles sont repérées, une démarche de transfert de ces dernières est mise en place. Spécifiquement pour les compétences rares, un plan d'acquisition est défini. Cette démarche doit être anticipée au mieux un an avant le départ à la retraite ou dès l'annonce à la direction de la volonté de départ du salarié.

L'accompagnement et la mobilisation des dispositifs pour les reconversions liées aux évolutions des organisations.

L'accompagnement et la mobilisation des dispositifs d'accompagnement et de formation sont renforcés pour faciliter les reconversions liées aux évolutions des organisations et aux manques d'activité.

La reconversion professionnelle requiert l'acquisition de nouvelles compétences pour l'exercice un emploi différent. Elle est accompagnée par la mise en place de parcours personnalisés qui s'appuient sur des dispositifs adaptés et des périodes de professionnalisation. Cette reconversion fait l'objet de financements mobilisés grâce aux budgets formation de l'organisme.

A l'issue du parcours et sous réserve que le salarié dispose des compétences requises pour exercer l'emploi visé, la candidature de ce dernier est traitée comme prioritaire.

La mobilité géographique

L'Afpa s'engage à faciliter et à encourager la mobilité des salariés. Il existe différents types de mobilité :

La mobilité temporaire :

Elle est l'un des moyens pour répondre aux contraintes de l'Afpa et ainsi donner de la souplesse en fonction des activités de l'agence. Cette mobilité temporaire permet d'apporter une réponse rapide aux besoins de production là où ils existent, et évite ainsi de recourir à des ressources externes (par exemple la signature d'une convention avec des formateurs externes à l'Afpa).

Le manque d'activité recouvre les situations suivantes :

- Sous activité : des périodes d'alternance d'activité et de non activité (période de stage de professionnalisation en entreprise des stagiaires de la formation).
- Sans activité : absence totale d'activité à court ou moyen terme (annulation d'une session de formation ou échec de l'obtention de l'appel d'offre).

La mobilisation solidaire du collectif : un principe socialement responsable.

Un salarié ne peut être tenu responsable des situations de fluctuation de l'activité. Lors d'une période de manque d'activité, un échange est mis en place entre le salarié, le manager et la direction régionale. Cette réflexion vise à rechercher l'ensemble des solutions les mieux adaptées pour pallier aux contraintes conjoncturelles. Ce collectif peut évoquer plusieurs possibilités comme l'exercice d'autres activités sur le centre, d'un autre emploi, de compléments d'activité, de missions temporaires dans un autre établissement et de développement professionnel dans le but d'ouvrir le plus vite possible sur d'autres perspectives professionnelles.

Organisation et suivi régulier de la mobilité temporaire.

L'Afpa met tout en œuvre pour garantir les conditions de réussite de la mobilité des salariés temporairement mobiles. En effet, elle s'organise dans le triptyque cité plus haut et en lien avec la région d'accueil. Nous exposons rapidement ici les différentes étapes de l'organisation et du suivi :

- Formalisation d'une lettre de mission récapitulant les éléments relatifs à la mobilité.
- Organisation par l'établissement receveur de l'accueil et suivi régulier du déroulement de son activité.
- Le salarié et son manager d'origine maintiennent un lien constant pendant la mobilité. Les expériences acquises pendant cette situation et les besoins de

formation qui en découlent sont prises en compte et échangées au cours de l'entretien de développement professionnel annuel.

- Un retour a lieu à la fin de la mobilité temporaire du salarié avec le collectif de travail initial.

Un suivi spécifique des salariés en mobilité temporaire sur des longues périodes

Lorsque les missions continues ou cumulées dépassent les six mois, un entretien est organisé. Il permet de faire un point sur les missions, leurs conditions de déroulement et éventuellement les difficultés rencontrées. Cet entretien a, si besoin, pour objectif d'accompagner le salarié dans la construction d'une situation plus pérenne. De plus l'expérience et les acquis sont pris en compte dans le cadre de l'entretien de développement professionnel.

Si la disponibilité s'inscrit dans une durée prévisible à long terme (plus de 6 mois en continu), les salariés peuvent intégrer le dispositif itinérant et bénéficier du statut de formateur itinérant. A l'issue de la période, le salarié peut en fonction des besoins soit intégrer pleinement le dispositif itinérant ou réintégrer son établissement d'origine. Nous citons brièvement les aides les plus importantes sans toutefois entrer dans le détail financier et les conditions d'accès.

Au regard des situations de mobilité, l'Afpa propose des aides à la mobilité temporaire :

- Une prime d'éloignement
- Une prime d'entrée dans la première mission temporaire
- Une mesure pour les salariés seniors
- Une possible prise en charge des frais de déplacements ou encore une aide pour l'hébergement

Pour ce qui est de la mobilité pérenne, l'Afpa propose aussi différentes aides :

- Les aides à la mobilité (préparation à la mobilité, démarches administratives, frais de déménagement...)
- Les aides à la mobilité sans transfert familial
- Les aides à la mobilité courte distance sans changement de résidence

Contribuer au maintien de l'emploi par la mobilité pérenne.

Le manque d'activité prévisible à long terme sur un site, est une situation qui doit trouver des réponses socialement responsables pour les salariés de l'Afpa. Dans un premier temps, l'organisation propose deux emplois qui implique une mobilité géographique local et/ou professionnelle. Le cas échéant, une troisième proposition plus large peut être faite dans l'hypothèse où les précédentes ne sont pas retenues. Dans tous les cas, les salariés dans les situations de mobilité restent prioritaires sur les emplois mis en recrutement.

Les mobilités externes

Dans une volonté de gestion dynamique des parcours professionnels, l'Afpa accompagne les salariés qui souhaitent poursuivre leurs trajectoires professionnelles en dehors de l'Afpa. Cette dernière propose plusieurs possibilités pour sécuriser la mobilité des salariés :

- Un droit au retour pour les salariés en manque d'activité pour répondre aux besoins de l'Afpa.

- Un accompagnement à la création ou la reprise d'entreprise qui a pour but d'accroître les chances de réussite (formation et aides financières).
- Un développement de partenariat avec des entreprises.
- La mise en place de la mobilité sécurisée afin d'exercer une activité dans une autre entreprise.

La GPECC offre les moyens au manager de formation d'accompagner le changement souhaité par ses collaborateurs. Tous les cas de figure sont présents dans ce document. Une solution d'accompagnement peut être proposée pour chaque situation.

C. Déployer un nouvel outil stratégique de la politique RH : la GTA

La GTA (Gestion des Temps et Activités) est l'une des composantes stratégiques de la politique RH. Elle concerne toutes les organisations publiques comme privées, de tous les secteurs d'activités et quelques soit leurs effectifs. Les besoins en termes de gestion des temps et des activités sont différents selon la taille et l'activité de l'entreprise.

1) Définition de la GTA

La GTA s'inscrit dans un ensemble plus vaste : le partage de données d'une organisation. C'est un échange informatisé d'ordinateur à ordinateur. On dénombre quatre avantages à la mise en place de ce système :

- L'amélioration de la vitesse de traitement
- La diminution des erreurs
- L'amélioration des relations avec les partenaires commerciaux
- L'amélioration de la productivité

Ce système d'information fonctionne au sein d'un progiciel de gestion intégré (PGI)

Le PGI est un ensemble de modules fonctionnels reliés à une base commune, couvrant les grandes fonctions de l'entreprise et intégrés au sein d'un système d'information unique (comptabilité, production, stocks, achats, ressources humaines...).

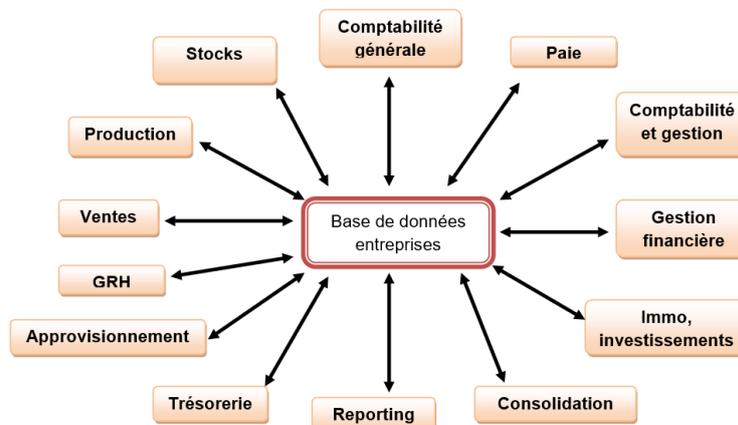


Figure 19 Schéma de partage des données dans un PGI

La GTA est intégrée à la branche Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle est un élément de fonction de PGI.

Elle regroupe plusieurs domaines d'activités du métier de RH. Ces domaines sont stratégiques pour l'organisation et conditionnent la gestion de la paie :

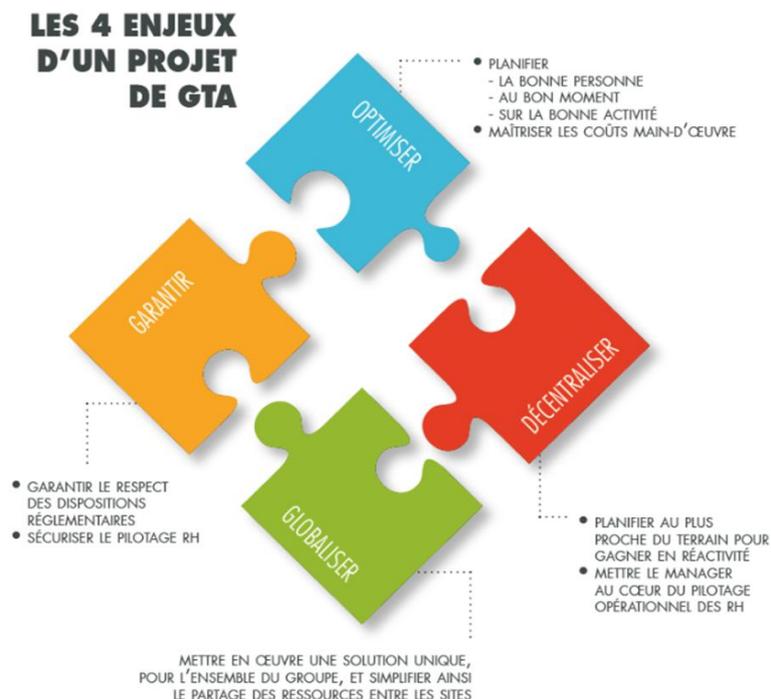
- La gestion des temps de travail et de temps de présence
- La gestion de demande d'absences et le cycle de traitement
- La gestion des absences (congrés, RTT, maladie...)
- La gestion de l'activité : affectation des tâches par personne et par équipe
- La gestion des plannings (optimisation des plannings opérationnels)

Le contexte légal et économique de la GTA

La gestion des temps d'activité a subi de nombreux changements. Initialement destinées aux professionnels des Ressources Humaines, la GTA est devenu un outil indispensable au manager qui conçoit des plannings, valide des congés... Il incombe au manager de garantir la productivité de leurs équipes en fonction des ressources et des compétences de chacun des membres afin de garantir à leur service une grande réactivité et une relative souplesse de fonctionnement. L'exercice de la GTA impose d'appliquer la réglementation des 35 heures, les dispositions de la convention collective et des accords locaux et des accords de pénibilité.

Le cadre législatif

En France, le temps de travail est soumis à un cadre strict et souvent complexe. Cette complexité peut engendrer des difficultés pour le manager. Les organisations adaptent leur GTA aux dispositions réglementaires et conventionnelles. On identifie quatre enjeux principaux à ce dispositif :



- Garantir : respect des dispositions réglementaires
- Optimiser : Planification de la bonne personne, au bon moment, pour la bonne activité tout en optimisant les coûts
- Globaliser : Mise en place d'une solution unique pour l'ensemble du groupe pour faciliter le partage des ressources

- Décentraliser : planification au plus proche du terrain. Le manager est au cœur du dispositif et détient les moyens d'organiser ses équipes de collaborateurs.

2) Les objectifs d'une GTA

La pérennité d'une organisation dépend de la mise en adéquation des ressources et des besoins réels de cette dernière. Les managers de formation ont pour mission d'organiser l'activité et de garantir la productivité de leur équipe grâce à la planification opérationnelle. Le facteurs-clé de succès repose sur la capacité des managers à transmettre des données fiables à la DRH pour la gestion de la paie.

Il semble essentiel que le manager de formation puisse se libérer de certaines tâches chronophages et se recentrer sur son cœur de métier en :

- Lui donnant accès aux informations du SIRH dont il peut avoir besoin (accréditation adaptée et immédiate lors de la prise de poste)
- Le déchargeant d'un certain nombre de contrôles et d'opérations de saisies et en transférant une partie de ces opérations directement aux formateurs (formation des formateurs pour l'utilisation du SIRH et saisie autonome des demandes : congé, absence ou réservation de véhicule)
- Lui permettant d'effectuer les démarches n'importe où et n'importe quand (lors des réunions au siège régional)

La mise en œuvre d'une GTA permet de :

- Disposer d'une organisation RH structurée
- Procurer aux managers de formation la visibilité sur l'activité pour permettre l'optimisation de la RH (ajustement de l'affectation des ressources et coûts salariaux)
- Améliorer la communication et les échanges

La GTA permet également de mesurer la pénibilité réelle à laquelle sont exposés les salariés, elle prend en compte les absences afin de :

- De fournir au salarié un relevé précis de son exposition aux risques liés à la pénibilité
- De prévenir tout conflit salarié/ employeur
- De permettre à l'employeur de ne verser la cotisation pénibilité que pour les salariés réellement exposés

Le supérieur hiérarchique doit expliquer au salarié que la GTA n'est pas un instrument de surveillance. Cet outil est une nécessité pour le manager. Il lui permet de gérer les ressources allouées et de justifier les coûts engagés. La GTA est aussi un instrument qui permet à l'organisme de formation de s'engager dans une démarche qualité auprès de ses financeurs et ses clients. En effet, avec cet outil, ils connaissent dans le détail l'activité des formateurs au sein d'une session de formation. En imposant aux formateurs de formaliser ses activités, le manager de formation et les organismes financeurs s'assurent que le processus pédagogique de formation est bien respecté. La contractualisation des objectifs pédagogiques, du contenu des formations et de l'évaluation exige que le formateur respecte strictement le cahier des charges du clients.

D. Examiner la réponse de la Région Pays de Loire à l'appel d'offre et ses conséquences ²⁶

L'appel ouvert d'offre de la Région Pays de Loire en vue de l'attribution des dispositifs de formation.

1) Définition

Les appels d'offres sont principalement utilisés (obligation légale) pour le passage des marchés publics. C'est la procédure de principe par laquelle le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice choisit l'attributaire, sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats dès lors que les seuils communautaires sont atteints. Celui-ci peut être ouvert ou restreint, l'appel d'offres ouvert étant le plus largement utilisé.

L'appel d'offres est dit ouvert lorsque tout opérateur économique peut remettre une offre. Ces derniers peuvent télécharger ou se voir communiquer le dossier de consultation des entreprises dès publication de l'avis de marché et déposer simultanément leur candidature et leur offre.

En dehors du cahier des charges élaborés, le Conseil Régional a rédigé une charte où il s'engage à respecter un certain nombre de règles dans un souci de clarté et d'impartialité.

2) Résultats de la réponse à l'appel d'offre régionale et ses conséquences

La rédaction de la réponse à l'appel d'offre de la région a été effectuée avant notre période de stage. Nous n'avons donc pas pu participer à son élaboration.

Le résultat de la réponse fournit par l'Afpa a été communiqué à l'ensemble des salariés le 12 juin 2017 sur le site intranet de l'Afpa (Agora). Globalement, les conséquences de la réponse aux appels d'offres sont relativement négatives : « *Les premiers retours ne nous sont pas favorables et nous avons d'ores et déjà perdu de nombreux lots.* »²⁷

La Région a souhaité orienter ses financements de formation en direction de certains métiers en tension (métiers de bouche principalement). L'Afpa n'est pas en mesure de dispenser des formations dans ce domaine, même en nouant des partenariats avec d'autres organismes de formation.

La Région n'a pas souhaité retenir les propositions de l'Afpa concernant les formations bâtiment et industrie. En effet, il semble que la tarification de l'offre puisse poser problème.

Conséquence logique, l'Afpa se prépare à une baisse d'activité dans la région. Nous sommes persuadé que la direction des ressources humaines sera exploitée la GPECC dans l'intérêt des salariés impactés et afin d'amortir les conséquences de cette baisse importante de l'activité.

Dans un même temps, la direction régionale réaffirme sa volonté de développer le marché privé pour pallier à cette perte d'activité « *Pour autant, ne perdons pas de vue que l'activité sur le marché privé de la région Pays de la Loire a augmenté de + 20 %*

²⁶ Annexe 7

²⁷ Annexe 8

en 2016, devenant ainsi la première région de France en termes de progression. Cet axe reste plus que jamais prioritaire »²⁸. Il nous semble évident que cette stratégie est la bonne. Grâce à une offre de formation adaptée, la modularisation (possibilité d'entrée en cours de formation et de ne passer qu'une partie du titre professionnel) et une réactivité accrue en termes de réponse, l'Afpa peut fortement développer cette branche de son activité et développer son réseau avec les entreprises. De même, le développement de partenariats et de synergies avec d'autres centres de formation peut permettre à l'organisme d'élargir son champ d'action. Nous l'avons vu précédemment, le secteur de la formation professionnelle représente un marché de 13 milliards d'euros où la concurrence est forte.

Cet échec relatif impose un changement dans les modes de managements, une redéfinition des priorités et un renforcement de la démarche qualité. Ce changement est nécessaire même s'il s'effectue à marche forcée.

4. Les préconisations

- Pour la certification

Créer un fichier de relance pour les recyclages de formation SS3 et SS4 effectué par le formateur et sous le contrôle du manager de formation. Cette pratique permet de prévoir et d'organiser les formations SS3 et SS4.

Etudier la possibilité de dédier un salarié à temps plein pour la gestion quotidienne de la production et envisager la création d'un poste de travail à mi-temps pour le développement commercial des formations SS3 et SS4.

La grande majorité des organismes proposant des formations sur la prévention des risques liés à l'amiante ont créé une filiale c'est-à-dire une entité gérant tous les aspects de ces formations. En effet, la charge de travail qu'impose ce type de dispositif est lourde. Un service spécialisé optimise et gère ces formations. De plus, la filiale reste une entité à part de l'organisme. Si un dysfonctionnement de l'agrément survient et entrave la rentabilité économique ou endommage l'image du service, l'organisme est juridiquement protégé. Au contraire, si les formations sont satisfaisantes, l'organisme peut utiliser l'image de la filiale et ainsi se faciliter l'accès au fichier client. Cette utilisation à des fins commerciales peut être qualifiée de synergie.

Si l'Afpa décide de mettre en place un système de filiales pour les formations amiantes, cela impacte directement le manager de formation. En effet, la charge de travail qui résulte de ces formations alourdit ses tâches hebdomadaires surtout lors des périodes d'audit. Déchargé de cette activité chronophage, il peut mobiliser son attention sur le management d'équipe en général et sur la conduite de son projet de changement.

Toujours dans la conduite du changement imposée par la démarche qualité, le passage des enquêtes de satisfaction des stagiaires sur un support numérique semble indispensable. En effet, les données recueillies ne sont pas exploitées. Le recours à l'informatique permet un gain de temps, la possibilité d'effectuer de comparaison entre les centres Afpa eux-mêmes mais aussi avec la concurrence. De plus, l'accès à ces données permet aux formateurs et aux managers de formation de mener des actions correctives rapides. Les enquêtes apportent des résultats exploitables par la direction générale de l'Afpa.

²⁸ Annexe 8

- Pour l'exercice quotidien des missions du manager de formation

Mettre en place des réunions hebdomadaires avec une partie ou l'ensemble des collaborateurs. Cette réunion doit être courte et à heure fixe : 30 minutes maximum. Elle permet aux managers de faire un rapide rappel des objectifs de la semaine à venir, d'informer dans un même temps chaque collaborateurs (sans distorsion du message). Cette réunion a pour objectif principal de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe. Aujourd'hui, les formateurs que nous avons rencontrés ont tous intégrés leur lien hiérarchique avec le manager de formation. Mais il nous semble que la formation du groupe est à construire. Nous suggérons au manager de faire naître un collectif en s'appuyant sur les compétences et les expériences de chacun. Cette équipe jouera un rôle moteur dans la conduite du changement. En effet, chaque collaborateur peut faire appel à l'un de ses pairs pour faire face aux difficultés qu'il est susceptible de rencontrer. Le pilotage de cette équipe et la conduite du changement facilitent l'ancrage des nouvelles pratiques et leurs améliorations constantes. La conduite du changement n'est pas une fin en soi. Si l'objectif final de ce projet est bien l'ancrage de nouvelles méthodes de travail et de réflexions sur la pratique professionnelle, la démarche qualité en est le fil conducteur. Mais il nous faut ajouter que le manager de formation devra s'impliquer dans la gestion d'un collectif. Cela reste un grand challenge.

Création d'une note informative synthétique commune aux deux managers de formation diffusée à l'ensemble des salariés du campus.

Nous recommandons l'utilisation de la méthode SWOT par le manager de formation. En effet, les informations ressortant de cette analyse peuvent l'aider à répondre aux interrogations de ses collaborateurs. Dans le cadre de la conduite du changement, cette analyse peut, comme nous l'avons vu au travers du schéma de Kotter, appuyer les déclarations du manager dans les quatre premières étapes et aboutir à l'étape cinq : Inciter à l'action. Les grandes lignes de l'analyse SWOT de l'organisme doivent toujours être à l'esprit du manager de formation lors de la présentation d'un projet qui implique le changement si mince soit-il.

La mise en place d'un projet d'une redirection de l'offre globale de formation vers le marché privé doit s'accompagner d'un renforcement de la communication avec le chargé de clientèle. Ce collaborateur subit une double contrainte :

Son métier lui impose des absences régulières au sein du centre de formation

Son poste est rattaché sur deux centres de formation (Le Mans et Laval).

Malgré l'utilisation des supports numériques, la communication entre les managers de formation et le chargé de clientèle semblent parfois parasitée. Nous préconisons l'organisation de réunions régulières, mais cette fois pas en présentiel, car les contraintes du métier de chargé de clientèle rendent difficiles leurs organisations. La vidéo conférence nous paraît plus adaptée. Toujours dans le développement du marché privé, l'optimisation des échanges entre ces collaborateurs est essentielle. L'accès aux marchés privés pérennise l'organisme mais impose des contraintes pour certains formateurs. Encore une fois, le manager doit accompagner les collaborateurs fragilisés par l'arrivée en masse de ce public dans les sessions de formation.

Nous ajoutons qu'une fois l'équipe mature et efficiente, grâce à une conduite de projet menée à son terme, le manager peut coiffer la casquette de commercial. En effet, avec son réseau constitué et sa vision globale de l'offre de formation, le manager semble le

plus à même de proposer et d'adapter les dispositifs aux besoins des clients et des entreprises. Ce rôle peut lui être confié à deux conditions :

- Les tâches chronophages à faible valeur ajoutée sont confiées à l'équipe de collaborateurs
- Ses activités commerciales se limitent à un renfort ponctuel ou un secteur d'activité restreint.

Une fois l'ancrage des nouvelles pratiques est effectué, le déploiement d'un planning commun entre le directeur, les managers de formation, les formateurs et le chargé de clientèle avec des règles de fonctionnement identiques semble judicieux.

Face aux changements récents une relecture et une adaptation des fiches de postes de l'ensemble des personnels du centre. Ces changements se doivent d'être accompagnés par le manager de formation. Ces modifications n'interviennent qu'à la marge et avec la validation de l'équipe. Ce projet doit se faire collectivement afin de recueillir l'accord de tous. Ici, nous indiquons un point de vigilance : les rapports avec les IRP (Instances Représentatives du Personnel). Pour mettre en place ce type de changement, le manager doit s'informer du degré de liberté dont il dispose auprès sur service des ressources humaines. Une modification trop profonde des fiches de poste engendrerait une réaction justifiée des IRP. Si le ré-ajustage des fiches de postes est possible, les managers de formation doivent être accompagner au travers d'ateliers de ressources humaines.

Instaurer en parallèle des ateliers de pratiques managériales qui consistent à mettre autour d'une table plusieurs managers intermédiaires pour qu'ils échangent sur leurs problématiques managériales.

Ces ateliers doivent être animé par un référent managérial, leur objectif est de proposer des solutions aux problèmes soulevés, puis de les expérimenter avant de faire un retour positif ou négatif lors de la séance suivante. Cette expérimentation peut être collective. L'échange entre managers, quelques soit leur ancienneté dans le poste, peuvent être riches d'enseignement et faire débat. La sensibilisation du changement des pratiques d'une équipe doit se faire en respectant les valeurs pédagogiques de l'Afpa. Cette expérimentation ne peut se faire que par le biais de la méthode socioconstructiviste (collaboration entre tous les acteurs de l'ateliers sur un pied d'égalité et le référent se positionne en médiateur).

Pour aller au-delà de cette conduite du changement, il est intéressant de créer des outils d'évaluation pour apprécier l'évolution de l'équipe en tant qu'entité. De nombreux travaux peuvent être présentés aux managers de formation. Dans un premier temps, ils évaluent le degré de maturité de leur équipe et ensuite ils fixent des objectifs de réalisation à court et moyen terme. Chaque atelier de pratiques managériales est l'occasion de faire le bilan des actions menées pour conduire le changement de la pratique de leur équipe.

Dans sa pratique quotidienne de conduite de changement, le manager de formation doit impérativement conserver le schéma de Kotter et des huit étapes du changement pour respecter et identifier chacune d'elles. En complément, nous pouvons proposer la représentation graphique des travaux sur la courbe du deuil d'Elisabeth Kubler Ross adaptée à la conduite du changement²⁹.

²⁹ Annexe 9

Les entretiens individuels, la GPECC et la GTA doivent être connues et utilisées comme outils de base facilitant la conduite du changement dans la pratique de l'équipe.

Le tableau de bord de la GTA est aujourd'hui rempli à la semaine par le formateur et contrôlé par le manager. Une fois le dispositif intégré par les collaborateurs, il est nécessaire de travailler en demie journée voire de renseigner à l'heure. Certains formateurs s'opposent au déploiement de la GTA pour des raisons de manque de temps. S'il est rempli quotidiennement, le tableau de bord de la GTA ne prendra que quelques instants. Plus les éléments portés à la connaissance des financeurs seront précis, plus le coût et la durée des sessions de formation sera justifiée. La clarté du déroulement des formations entraîne un accroissement de la satisfaction des clients

- Pour renforcer la démarche qualité dans le cadre de l'accompagnement au changement

Réponse à propos de la vétusté des locaux dans l'enquête sur la qualité de la prestation de formation :

Au regard de la situation globale de l'Afpa, l'investissement est très lourd. Pour améliorer la situation, nous suggérons la remise en place de chantier d'application. En effet, les stagiaires d'autres domaines de formation, comme le bâtiment, peuvent mettre en place des chantiers d'application pour se familiariser avec les techniques et les matériels. Ces travaux pratiques permettent d'associer l'expérimentation et une remise en état des locaux rapide. La mise en place de ce dispositif impose une co-construction entre les deux équipes de deux managers de formation. En effet, il est indispensable que les deux équipes soient impliquées dans les chantiers d'application. Aujourd'hui, ces chantiers concernent les corps de métier du bâtiment car l'Afpa du Mans a besoin de réhabiliter ses locaux. Mais les formations électricité, tuyauterie ou charpente peuvent aussi être sollicitées. De même, on peut imaginer les formateurs du tertiaire réaliser un programme de relance automatisé pour les formations SS3 et SS4, le formateur gérant la mise en place des systèmes d'alarme et de vidéo surveillance peut mandater ses stagiaires sur la réalisation d'un projet de protection du site de l'Afpa. Les exemples d'application sont nombreux. Des petits groupes de formateurs peuvent se réunir autour de certains projets entre deux périodes de formation. La gestion de projet plus large que le domaine individuel de formation engendre de nouvelles compétences et crée une émulation dans l'équipe. Les échanges transdisciplinaires enrichissent le travail collectif. La conduite de futurs projets de changement sera alors facilitée pour le manager de formation.

Redistribution des formations

Nous pouvons préconiser la réattribution des formations entre les deux managers de formation dans le cadre de la conduite du changement. En effet, si chaque manager opère dans un secteur d'activité où il bénéficie d'une expérience professionnelle antérieure, la promotion et l'adaptation de ces dispositifs sont facilitées. Nous prenons l'exemple de Mr Taboubi dont le premier métier est celui de peintre. Il détient une expérience et une expertise dans ce domaine. Son réseau professionnel déjà en place peut lui permettre d'accroître la visibilité des formations de l'Afpa. Son exercice du métier de formateur en peinture et en façade lui permet d'identifier aisément les besoins des entreprises et d'adapter rapidement le contenu de formation. Nous pouvons appliquer ce modèle aux formateurs et profiter de leur expertise pour

répondre aux mieux aux demandes du marché privé. Co-répondre (formateur + manager) à des demandes de marché privé est un gage de qualité et d'efficacité indéniable.

Conclusion

La conduite de changement est une mission quotidienne donnée au manager de formation. Constituer son équipe, la faire grandir et fonctionner n'est pas une activité de tout repos. Nous avons souhaité mettre en lumière les compétences qui sont nécessaires au manager de formation dans la conduite du changement de la pratique d'une équipe. De plus, nous avons insisté sur l'obligation qui incombe au manager de faire monter ses collaborateurs en compétence. L'autonomisation des formateurs est une première étape du changement. La nomination d'un formateur conseil ou expert dans l'équipe permet de déléguer les formations de base du process interne de l'Afpa. Les effets de cette première phase d'autonomisation se ressentent très rapidement. Le manager de formation peut ainsi commencer à recentrer ses activités sur le pilotage du changement. Les objectifs fixés entre deux périodes d'entretiens annuels doivent appuyer l'évolution du collectif pour le faire grandir et arriver à maturité. Le pilotage de ce projet est indispensable dans la situation actuelle de l'Afpa. En effet, les résultats négatifs aux appels d'offres provoquent une situation d'urgence pour l'organisme de formation. Outre la pérennité économique de l'agence, les salariés sont dans une situation d'angoisse et de stress. Si on applique à la situation de schéma du changement de Kotter, les salariés de l'Afpa sont dans la phase 1 du cycle. Un conseil d'administration extraordinaire doit être organisé dans les prochains jours. Les décisions prises et les signaux envoyés aux salariés de l'agence vont être capitaux. Lors de conversations informelles à propos de la situation de crise, les managers de formation se veulent rassurant quant à l'avenir de l'Afpa. Nous rappelons que la région Afpa Pays de Loire est la première en part de chiffre d'affaires sur le marché privé. En ce qui concerne les managers de formation, la phase 2 du cycle est engagée. Les directives qui émaneront de la réunion de crise provoqueront l'entrée en phase 3 : « créer une vision de l'état futur ». La direction devra donner les moyens aux managers de formation d'accompagner leurs équipes et de conduire le changement dans sa pratique. Si la prise en compte des doléances à propos de tâches chronophages n'est pas effectuée, nous redoutons que la qualité du management en pâtisse. De plus, le manager va avoir des difficultés à développer l'aspect commercial de son poste. Nous l'avons vu grâce à l'analyse SWOT, l'Afpa possède de réelles forces et opportunités. Elle est en capacité de : adapter son offre de formation par le marché privé, de développer de la formation à distance et de certifier l'ensemble de ses process de formation. En parallèle, l'Afpa a lancé sur chaîne : La Web TV de l'Afpa et développe des MOOC sur Mooc.afpa.fr. pour accroître sa visibilité sur la toile. De plus, nous avons eu l'occasion de participer à un forum sur la réalité virtuelle et la réalité augmentée organisé par Laval Virtual University. Ce centre de formation est le leader européen du domaine. Le directeur de l'Afpa, Mr Bécanier a souhaité mettre en place une démonstration lors de la prochaine réunion de la direction régionale de l'Afpa Pays de Loire. Les formations utilisant des moyens virtuels sont en pleine explosion. En

effet, elles ont plusieurs avantages : coûts d'exploitation réduits, pas de consommable utilisé, les évaluations de la pratique professionnelle de fin de parcours sont plus fiables et plus précises. Nous avons eu l'occasion de tester le pistolet de peinture de carrossier. Lors des résultats du test pratique, le logiciel nous indique les défauts dans la réalisation, les mauvais gestes techniques et évalue notre dextérité. Cette technologie peut aussi être appliquée à des mises en situation lors de passage d'habilitation électrique. On peut imaginer un stagiaire qui ne coupe pas correctement le courant électrique avant une intervention. Dans le casque de réalité virtuelle, il peut vivre un départ d'incendie. Cette situation est impossible à reproduire dans la réalité sans mettre en danger le stagiaire. Cet outil permet de développer la pédagogie de l'échec.

Malgré des difficultés persistantes, l'Afpa tente de mettre en place de nouveaux outils d'apprentissage. Les mois à venir risquent d'être délicats mais l'Afpa doit réussir à conduire en profondeur son changement pour pérenniser son activité.

Bibliographie

Livres

AUTISSIER/MOUTOT, (2007), Méthode de conduite de changement ; éditions Dunod

AUTISSIER/MOUTOT, (2013), La boîte à outils de la conduite du changement, éditions Dunod

BREARD/PASTOR ;(2007), Gestion des conflits ; éditions Liaisons

CHAUDRON David, (2003), Organiser le changement, éditions Afnor

FAYOL Henri (1999), Administration industrielle et générale, Collection stratégies et Management, Dunod

LEROY Frédéric : Les stratégies des entreprises ; éditions Dunod 2015

SAVALL/ZARDET ; (2015), La conduite du changement dans les entreprises et les organisations, éditions Economica

WEILL Michel, (2001), Le management de la qualité, Collection Repères Editions La Découverte

Articles / revues

Etude inédite OpinionWay pour l'Afpa, réalisée du 6 au 27 février 2014, auprès de 507 dirigeants et de 5 008 actifs.

Yves Barou, Président de l'Afpa, conférence de presse du 19 mars 2014

Sitographie

<http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/351-huit-etapes-du-changement-selon-kotter> consulté le 11/04/2017

<http://excerpts.numilog.com/books/9782297020466.pdf> consulté le 17/05/2017

<http://leadership4lawyers.com/wp-content/uploads/managementchallenges-summary.pdf> consulté le 13/05/2017

<http://rh.sia-partners.com/conduire-le-changement-3-limites-au-modele-de-kotter> consulté le 12/04/2017

<http://www.communicationentreprise.com/le-kiosque/webzin/detail-webzin/article/lafpa.html> consulté le 24/05/2017

<http://www.contribuables.org/2013/03/lafpa-le-sauvetage-du-titanic-de-la-formation-professionnelle/> 06/03/2013 consulté le 12/04/2017

<http://www.cpformation.com/combien-y-a-t-il-dorganismes-de-formation-en-france/> consulté le 17/05/2017

<http://www.focusrh.com/formation/formation-professionnelle/l-afpa-change-de-statut-pour-repartir-d-un-meilleur-pied-29373.html> consulté le 19/04/2017

<http://www.gouvernement.fr/action/la-formation-professionnelle> consulté le 16/06/2017

<http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/5-forces-porter> consulté le 05/06/2017

<http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/pestel> consulté le 02/05/2017

<http://www.wikilean.com/Articles/Lean-6-Sigma-Management/3-Conduire-le-changement-14-articles/1-Introduction-a-la-conduite-du-changement> consulté le 11/06/2017

<http://www.wikilean.com/Articles/Lean-6-Sigma-Management/3-Conduire-le-changement-14-articles/1-Introduction-a-la-conduite-du-changement> consulté le 07/04/2017

<https://sso.eforpro.afpa.fr/?url=aHR0cHM6Ly9IZm9ycHJvLmFmcGEuZnI6ODAvZWZvcnByby8=> consulté le 17/06/2017

<https://www.afpa.fr/> consulté le 01/04/2017

Annexes

- ANNEXE 1 : Fiche de poste du manager de formation
- ANNEXE 2 : Dispositif amiante
- ANNEXE 3 : Chiffre d'affaires des formation SS3 et SS4
- ANNEXE 4 : Enquêtes de satisfaction
- ANNEXE 5 : Grille d'entretien
- ANNEXE 6 : Fiche de poste du formateur
- ANNEXE 7 : Réponse à l'appel d'offres
- ANNEXE 8 : Verbatim
- ANNEXE 9 : Courbe du deuil

Pour des raisons de confidentialité, il n'a pas été possible de fournir les annexes du mémoire dans le cadre de la participation au concours du prix des mémoires de l'ESS et de la diffusion de ce dernier sur le site du CJDES. Merci de votre compréhension.