



AXE 3 : EVOLUTION DE L'ENTREPRISE

PARTICIPATION DES SALARIES ET MONTEE EN COMPETENCES : LES CLES DU CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE

Objectif :

- Anticiper les effets que peuvent engendrer les changements dans l'entreprise, qu'ils soient d'ordre organisationnel ou technique

La mise en oeuvre de changements dans l'entreprise engendre des conséquences :

- celles qui sont visées par les changements mis en oeuvre,
- d'autres qui ne sont pas souhaitées et qui peuvent être problématiques pour l'entreprise et ses salariés (augmentation des problèmes de santé, apparition de problèmes qualité, manque d'espace au poste de travail, changement d'horaires etc.).

Ces effets, qu'ils soient bénéfiques ou non, peuvent être anticipés à deux niveaux :

- au niveau collectif, grâce au processus de conduite de projet et à l'anticipation des changements à venir,
- au niveau individuel, par le biais, entre autre, des entretiens individuels et de la formation professionnelle.

1) Le niveau collectif :

Objectifs	Actions	
Anticiper les effets d'une transformation sur les conditions de travail et la santé des salariés mais aussi sur la performance de l'entreprise (fiabilité des systèmes, qualité, délais...)	Dans la conception de nouvelles situations de travail, l'objectif est qu'elles soient adaptées à l'activité de travail future des salariés. Il s'agit donc de mettre en place une conception centrée sur l'utilisateur et les usages et pas uniquement sur le volet technique du changement.	
	<u>Principes de conception des situations de travail</u> Prendre en compte le travail réel dès le début du projet	<u>Actions</u> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une méthodologie de conduite de projet, • Analyser les situations de travail existantes pour être en mesure de projeter les transformations et simuler les situations de travail futures (aménagement des espaces de travail, organisation du travail, difficultés dans le travail etc.), • Faire participer les salariés à la conception des situations de travail futures (par exemple prévoir des groupes de travail dans la conduite de projet). <u>Intérêts</u> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'appropriation par tous des futures situations de travail, • Anticiper les dysfonctionnements ultérieurs.

2) Le niveau individuel

Les changements mis en place dans l'entreprise peuvent, à un niveau individuel, amener un décalage au niveau des compétences, voire un phénomène de déqualification et donc à un besoin en formation (exemple : pour un projet introduisant de nouvelles technologies, un nouveau poste sur lequel les salariés ne sont pas formés etc.).

L'important est d'établir une cohérence entre le projet professionnel des salariés et les évolutions de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de :

- a) Réaliser un travail préalable d'anticipation des besoins en formation dus au projet de changement. Ce travail consiste à :
 - analyser les compétences présentes dans l'entreprise,
 - analyser les compétences que le projet de changement requiert,
 - identifier les compétences manquantes.
- b) Prendre en compte les souhaits d'évolution du personnel.

Différents types d'entretiens permettent de cerner individuellement les besoins en formation et/ou les désirs personnels d'évolution professionnelle :

- **L'entretien professionnel.** L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 prévoit que tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise afin de lui permettre d'être acteur de son évolution professionnelle. Cet entretien est destiné au salarié, il a pour but d'exprimer ses besoins ainsi que ses préoccupations et ses attentes professionnelles. Au cours de cet entretien le salarié peut demander à bénéficier d'une formation, d'un bilan de compétences ou d'une Validation de ses Acquis de l'Expérience (VAE) et, de ce fait, construire un projet professionnel à partir de ses perspectives d'évolution, en fonction de ses aptitudes et en tenant compte des

besoins de l'entreprise. Il est également destiné aux responsables hiérarchiques, pour mettre en place le plan de formation et la gestion des compétences.

- **L'entretien professionnel de seconde partie de carrière** concerne spécifiquement les seniors. L'accord du 30 novembre 2011 relatif à la formation professionnelle, aux parcours professionnels et à la gestion de l'emploi et des compétences prévoit qu'à compter de son 45^{ème} anniversaire, puis au moins tous les 5 ans, chaque salarié bénéficie d'un entretien spécifique de carrière destiné à identifier ses perspectives d'emploi au regard des situations de pénibilité du parcours professionnel des contraintes organisationnelles affectant son poste de travail, de ses attentes et des perspectives offertes par l'entreprise. Cet entretien est destiné à éviter toute discrimination liée à l'âge dans l'évolution de sa carrière, mais aussi de permettre d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle, et enfin d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié, en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise. Cet entretien doit également être l'occasion de faire le point sur un éventuel aménagement des conditions d'emploi (aménagement de poste, aménagement d'horaires, tutorat, ou toute autre adaptation prenant en compte l'expérience professionnelle du salarié) et de l'évolution de la rémunération.

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises employant au moins 50 salariés, le salarié sera également informé sur ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation.

- c) Adapter le plan de formation simultanément aux souhaits du personnel et aux évolutions de l'entreprise.

La Loi n°2014-288 promulguée le 5 mars 2014 modifie la formation professionnelle

Les principaux éléments (liste non exhaustive) qui ressortent de cette loi sont :

- **La création d'un Compte Personnel de Formation (CPF)** qui prendra le relais du DIF à compter du 1er janvier 2015 et qui suivra chaque individu pendant toute sa carrière. Ce compte rattachera les droits à la formation à la personne et non plus au contrat de travail. Le CPF permettra l'acquisition du plafond de 150 heures (24 heures par année de travail à temps complet jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures, puis 12 heures par année de travail à temps complet, jusqu'au plafond de 150 heures). Les formations suivies dans ce cadre doivent être à visée certifiante, qualifiante et/ou diplômante. Elles doivent figurer sur une liste établie par la commission paritaire nationale emploi formation de la branche professionnelle dont relève l'entreprise ou par des instances de coordination nationale ou régionale. Le CPF est abondé par une contribution de l'employeur et peut être complété par le bénéficiaire, les Conseils Régionaux, Pôle Emploi, Agefiph.
- **L'obligation de réaliser un entretien professionnel** pour tous les salariés, quelque soit la taille de l'entreprise : la loi réaffirme que la rencontre doit avoir lieu tous les deux ans, entre employeur et salarié, pour discuter des perspectives d'évolution de ce dernier. Pour accompagner ce dispositif, le salarié pourra prendre conseil gratuitement auprès du Pôle Emploi et des missions locales. Le dispositif est complété d'un état des lieux du parcours du salarié tous les 6 ans. Il s'agit d'apprécier si le salarié a : suivi au moins une action de formation, bénéficié d'une progression, salariale ou professionnelle

ou bien a acquis des éléments de certifications, par la formation ou par une VAE. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins deux des mesures précitées (formation / progression salariale ou professionnelle / acquisition d'éléments de certification par la formation ou VAE), l'employeur devra verser un surplus sur le CPF.

- **La création du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)** : ouvert à tous, externe à l'entreprise et qui doit permettre d'accompagner les projets d'évolution professionnelle des personnes (salariés et demandeurs d'emploi) en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires, de manière gratuite. Il est mis en œuvre par les Opacif, Pôle Emploi, Cap Emploi, les Missions locales, l'Apec et les Fongecif.
- **La réforme du financement** de la formation professionnelle, par la création d'une **contribution unique** de 0,55% sur la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés et une contribution de 1% pour toutes les entreprises de plus de 10 salariés. Le financement est versé à l'OPCA. Des accords de branche professionnelle prévoyant la mise en place (ou le maintien) de contributions supplémentaires au-delà de l'obligation légale s'appliqueront aux entreprises.
- **La réforme de l'apprentissage** : le contrat d'apprentissage est rendu possible pour les CDI. L'employeur a l'obligation de désigner un tuteur pour chaque bénéficiaire. Enfin, les missions des Centres de Formation d'Apprentis (CFA) sont renforcées, notamment dans l'aide à la recherche d'un employeur.
- **Les missions des OPCA varient** : il y a un renforcement des missions d'ingénierie pédagogique et d'accompagnement RH, d'information sur l'accès à la formation et d'ingénierie de parcours. Ils ont une responsabilité en matière de qualité de l'offre de formation et ont à leur charge l'articulation des branches et des territoires, et la GPEC Territoriale.
- **Une nouvelle gouvernance de la formation professionnelle** : avec la création du Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CNEFOP) et une déclinaison dans les régions avec la création du Service public régional de l'orientation. La Région est renforcée dans son rôle de pilote central en matière de formations, c'est notamment elle qui élabore le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle.
- **La création des « périodes de mise en situation en milieu professionnel »** : elles doivent permettre à un travailleur, privé ou non d'emploi, à un demandeur d'emploi soit : de découvrir un métier ou un secteur d'activité, de confirmer un projet professionnel, ou encore, d'initier une démarche de recrutement.
- **Le développement de la Validation des Acquis Professionnels (VAE) vers de nouveaux publics** : les conditions requises sont assouplies et les bénéficiaires sont accompagnés.
- **Un renforcement du dialogue social sur la GPEC** : elle renforce la consultation du Comité d'Entreprise sur le plan de la formation et sur la GPEC en cas d'échec de la négociation.