

# Bref

## Les **groupes** face à la **réforme** de la **formation continue**

### Le cas de Veolia Environnement

Acteurs majeurs de la formation professionnelle, les entreprises sont concernées au premier chef par la loi de mai 2004 qui a introduit de nouveaux instruments en matière de gestion de la formation tout au long de la vie. Si certaines s'adaptent plutôt passivement aux nouvelles exigences légales, d'autres choisissent d'en faire une application « offensive ». C'est notamment le cas du groupe Veolia Environnement qui, dès octobre 2004, a signé un accord sur « *les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle* » avec les organisations syndicales. La déclinaison de cet accord, qui table sur l'implication des managers et des représentants du personnel, ne va cependant pas de soi dans un groupe caractérisé par la complexité de son organisation.

Afin de donner un second souffle au système de formation professionnelle instauré par la loi fondatrice de 1971, les partenaires sociaux ont signé l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003 dont les principes ont été repris dans la loi du 4 mai 2004 qui a introduit de nouveaux instruments et de nouvelles procédures visant à promouvoir la formation tout au long de la vie. Les entreprises, qui occupent une place centrale dans ce système, mettent en œuvre depuis lors des stratégies d'ajustement très diverses, notamment pour gérer le droit individuel à la formation (DIF), qui constitue l'une des principales innovations de la réforme. Si nombre d'entre elles se contentent de s'adapter aux nouvelles exigences légales, certaines choisissent d'en faire une application « offensive », en cherchant à se saisir des opportunités offertes par la loi pour faire évoluer leur stratégie de gestion des ressources humaines. C'est notamment le cas du groupe Veolia Environnement qui a signé dès octobre 2004, quelques mois seulement après le vote de la loi, un accord sur « *les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle* » avec l'ensemble des organisations syndicales représentées dans le groupe. L'analyse de la genèse de cet accord et de sa mise en œuvre apporte un éclairage original sur certaines conditions nécessaires à la réalisation de l'objectif formulé explicitement par les partenaires sociaux en 2003 : « *Permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle.* »

#### **Un accord au confluent de la gestion des compétences et de la formation**

Le groupe Veolia Environnement (cf. encadré page 2) a vu dans la mise en place des nouveaux dispositifs issus de la réforme de la formation continue une opportunité de renforcer sa cohésion en articulant deux dimensions de sa politique de gestion des ressources humaines. La première consiste en une politique de formation volontariste engagée depuis une dizaine d'années au sein du groupe. Elle vise à élever le niveau de qualification du personnel afin de répondre à la complexité croissante des métiers de services à l'environnement. C'est dans ce but qu'avait été créé en 1994 un centre de formation interne, l'Institut de l'environnement urbain, destiné initialement à intégrer des jeunes via un pré-recrutement en apprentissage et dont les missions se sont ensuite élargies à l'ensemble de la formation continue. Cette structure, devenue en 2003 le Campus Veolia Environnement, a largement contribué à faire de la formation et de la professionnalisation des personnels le pivot de la politique de gestion des ressources humaines du groupe. La seconde dimension, plus récente, consiste à fonder l'identité du groupe sur une gestion anticipatrice des compétences pour améliorer la qualité de service aux usagers mais également renforcer l'attractivité de l'entreprise et, ainsi, faire face au retournement démographique à venir.

C'est dans ce contexte que la direction du groupe a décidé, en 2004, de faire de la professionnalisation et de la gestion des compétences l'objet de la première négociation sociale au sein du périmètre français du groupe. Celle-ci s'est conclue rapidement par un accord « *sur les principes du développement des compétences et de la progression* » ●●●

CDC • Contrat de développement des compétences.

DIF • Droit individuel à la formation.

DRH • Direction des ressources humaines.

OPCA • Organisme paritaire collecteur agréé (organisme mutualisant les fonds des entreprises destinés à la formation professionnelle continue).

PME • Petite et moyenne entreprise.

UES • Unité économique et sociale. Ensemble de sociétés juridiquement distinctes mais ayant des intérêts communs et une même direction, qui sont assimilées à une seule entreprise pour l'application de la législation relative à la représentation du personnel et à la représentation syndicale. Une UES peut être reconnue par convention entre partenaires sociaux ou par décision de justice.

... professionnelle au sein de Veolia Environnement » signé en octobre 2004 par la direction avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau du groupe. Cet accord reprend les principaux thèmes de la réforme en les articulant autour d'un principe directeur : la « coresponsabilité » du salarié et du groupe en matière de développement des compétences et de construction des parcours professionnels (cf. encadré page 3). Ce principe se matérialise notamment par la création d'un « contrat de développement des compétences » (CDC) qui définit les conditions dans lesquelles un salarié peut s'engager dans un parcours menant à une qualification reconnue, un diplôme ou un titre, dans un domaine lié à l'activité du groupe. L'entreprise propose au salarié de faire valider ses acquis, puis finance les formations complémentaires nécessaires à l'obtention de la certification visée et précise les conditions de sa progression professionnelle future. En contrepartie, le salarié s'engage à mobiliser son DIF au service de ce projet.

Ainsi, la formation se trouve placée au cœur d'une négociation individuelle entre le salarié et son employeur, à l'instar de ce qui se pratique dans de nombreuses entreprises françaises engagées dans une « démarche compétences ». Il s'agit là d'un pari qui suppose un déplacement des stratégies des acteurs impliqués. Les salariés sont conviés à considérer que le développement de leurs compétences ne relève plus de la seule prérogative des directions, mais qu'il repose aussi sur leur propre volonté de construire un parcours de progression professionnelle adapté à leur activité et à leurs souhaits de mobilité. Le management du groupe doit, pour sa part, élargir sa mission d'encadre-

ment de l'évolution professionnelle des salariés, jusque-là centrée sur l'élaboration et le suivi des plans de formation. Son nouveau rôle consiste à gérer les parcours individuels, toujours en mobilisant la formation, mais dans une perspective plus globale de « guidance » des carrières. Plusieurs outils de l'accord Veolia Environnement contribuent à cet objectif : les entretiens d'évaluation, le passeport formation, la validation des acquis de l'expérience ou le CDC. Enfin, l'accord invite les partenaires sociaux internes à s'engager dans un dialogue social décentralisé pour adapter ce texte aux contextes et aux priorités des différentes divisions du groupe. Dans toutes les entités de Veolia Environnement, les directions et les organisations syndicales sont ainsi incitées à se rencontrer pour ouvrir des négociations et, si possible, conclure des accords en vue de décliner cet accord-cadre.

Ainsi, l'accord signé au sein du groupe Veolia Environnement a pour ambition d'aller au-delà des objectifs de la réforme de 2004, du point de vue de la transformation attendue des stratégies d'acteurs et des outils mobilisés. Il doit cependant composer avec une organisation complexe, qui rend plus ou moins aisée sa mise en œuvre.

## Une déclinaison de l'accord au défi d'une organisation multiforme

Dans la période qui a suivi la signature de l'accord et pendant plusieurs mois, la promotion de l'accord s'est faite au sein du groupe essentiellement via la direction des ressources humaines (DRH) qui a joué un rôle classique d'animation descendante. Une campagne de communication interne a été organisée : un document écrit reprenant le contenu de l'accord et des informations techniques sur les modalités de sa mise en œuvre a été diffusé ; simultanément, de nombreuses réunions ont été organisées au sein des sociétés du groupe. Cette période de sensibilisation « top-down » a permis aux multiples entités qui composent le groupe de s'approprier progressivement l'accord. Certes, ce dernier est loin encore d'être connu de tous les collaborateurs du groupe, mais il a d'ores et déjà donné lieu à différentes déclinaisons, qui varient selon le mode d'organisation et de représentativité propre à chacune des divisions du groupe.

Ainsi, Veolia Eau est principalement constituée de la Générale des Eaux, elle-même composée d'un grand nombre de sociétés. Le dialogue social y est facilité par l'existence d'une « unité économique et sociale » (UES) dans laquelle toutes les organisations syndicales sont représentées. Cette organisation permet de négocier des accords au niveau national pour un ensemble d'environ 15 000 salariés. Veolia Énergie présente une configuration proche avec Dalkia France, qui regroupe plus de la moitié des salariés de cette division. De telles configurations s'avè-

## Le groupe Veolia Environnement

Veolia Environnement est un groupe multinational présent dans plus de 60 pays, spécialisé dans les services à l'environnement. Il comptait en 2006 près de 300 000 salariés, dont 38 % en France, 34 % dans le reste de l'Europe et 28 % dans le reste du monde. Il existe officiellement sous cette dénomination depuis l'année 2003. Il intervient dans quatre domaines d'activité organisés sous la forme de divisions (cf. tableau ci-dessous). Les divisions regroupent des sociétés de tailles et de statuts très différents dont plusieurs ont une histoire déjà longue, la plus ancienne étant la Générale des Eaux, créée en 1853. La base opérationnelle de l'activité du groupe repose essentiellement sur des unités d'exploitation de petite taille, dont les effectifs vont d'une dizaine à quelques centaines de salariés : unités de traitement des eaux, centres d'enfouissement de déchets, réseaux de bus, centrales de chauffage urbain...

Divisions	Eau	Propreté	Énergie	Transport
Activités	Gestion des services d'eau et d'assainissement	Services de propreté, tri et valorisation des déchets	Prestations de services énergétiques et climatiques	Gestion déléguée de transport public de voyageurs
Effectifs en 2006				
Totaux	78 000	89 500	49 000	82 000
En France*	29 000	34 000	19 000	30 000

\* Données n'intégrant pas les effectifs du siège social et Campus Veolia Environnement (soit 470 salariés).  
Source : direction des ressources humaines de Veolia Environnement, données 2006 arrondies.

## Un accord sur les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle

Le 4 octobre 2004, la direction et l'ensemble des organisations syndicales du groupe Veolia Environnement ont signé un accord « sur les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle au sein de Veolia Environnement ».

• Il est inscrit, dans son **préambule**, que « le développement des compétences des collaborateurs de Veolia Environnement est une exigence qui découle de la nature même des activités du groupe », qui mettent au centre la qualité de service rendu au client. L'accord précise que les entreprises de services à l'environnement sont plus sensibles que d'autres aux mutations du marché du travail qui exigent une meilleure anticipation des compétences.

• Le **chapitre I** définit des **principes généraux**. La progression professionnelle individuelle au sein du groupe est favorisée par la promotion « d'une véritable coresponsabilité » dans le développement des compétences, qui se fonde sur « un engagement réciproque » du salarié et de l'entreprise :

- l'entreprise s'engage à « favoriser la progression professionnelle » des salariés, à travers une politique de gestion des ressources humaines fondée sur la « priorité donnée à la diversification des compétences de chacun dans le cadre d'une plus grande mobilité au sein de l'espace professionnel du groupe ». Cela implique de donner, au sein du groupe, plus de lisibilité aux parcours de progression professionnelle ouverts aux salariés.

- le salarié doit en contrepartie acquérir en priorité des compétences liées au domaine des services à l'environnement.

• Le **chapitre II** détaille les **moyens mis en œuvre**.

- Le groupe entend favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs, notamment en poursuivant les efforts déjà engagés en faveur de l'apprentissage.

- Il veut guider les parcours et faciliter les choix professionnels en cours de carrière en élaborant une série d'outils et de procédures :

cartographie des compétences, entretiens d'évaluation, passeport formation, bilans de compétences, validation des acquis de l'expérience.

- Il veut développer l'accès à la formation des salariés en mettant en place des « contrats de développement des compétences » pour les salariés qui veulent évoluer vers un autre emploi. Ces contrats seront établis entre le salarié et l'entreprise, sur la base d'un « projet validé par la direction [...], qui examine avec [le salarié] les perspectives de progression au sein de Veolia Environnement à l'issue du contrat ». Le bénéficiaire « renonce à faire usage de ses droits précédemment ouverts au titre du DIF pour réaliser un autre projet de formation ».

Le groupe s'appuie principalement sur le Campus Veolia Environnement en matière d'offre de formation. Son objectif : « À l'horizon de deux ans à compter de la signature de l'accord, 3 % au moins des salariés du groupe devront être engagés chaque année dans un parcours de formation les conduisant à une qualification reconnue par un titre ou un diplôme ».

• Le **chapitre III** porte sur les **modalités de concertation et de suivi de l'accord**. Ce dernier devra être décliné dans les différentes composantes du groupe « pour tenir compte de leurs spécificités », à travers une concertation dans le cadre des instances représentatives du personnel. Des accords d'entreprise pourront être éventuellement conclus à l'issue de cette étape. La concertation annuelle autour du plan de formation sera l'occasion de préciser les actions de l'entreprise relatives aux différents outils et procédures décrits dans cet accord. Enfin, un dispositif spécifique est mis en place pour mutualiser une partie des fonds de la formation des entreprises du groupe, afin de « favoriser une meilleure solidarité entre les entreprises de Veolia Environnement ».

Source : accord « sur les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle au sein de Veolia Environnement » du 4 octobre 2004. Synthèse : Céreq.

rent particulièrement adaptées à la déclinaison négociée de l'accord. Elles ont permis d'ouvrir rapidement des négociations et, le cas échéant, de signer des accords, comme ceux conclus au sein de la Générale des Eaux et de Dalkia France dès le deuxième trimestre 2005.

La situation est très différente au sein des deux autres divisions du groupe. Veolia Propreté a pour principale activité la gestion des déchets qui est organisée dans une structure d'environ 18 000 salariés. Veolia Transport est pour sa part constituée d'environ cent cinquante réseaux de transports urbains et interurbains qui représentent autant d'entités juridiques autonomes de taille variable, allant de 50 à 2 000 salariés.

Dans ces deux dernières divisions, le dialogue social se construit au sein d'organisations décentralisées dans lesquelles la fonction ressources humaines est diversement structurée et les relations sociales parfois tendues. Quand elle a lieu, la déclinaison de l'accord du groupe prend donc moins systématiquement la forme d'un accord local. Elle dépend généralement d'une impulsion de la direction qui fait part aux représentants du personnel d'un certain nombre d'évolutions dans

le plan de formation, dans le cadre des procédures normales de consultation.

Au cours de cette période qui a suivi la signature de l'accord de groupe, les organisations syndicales ne se sont saisies que partiellement de l'opportunité de faire pression « à la base » du groupe pour ouvrir des négociations, via leurs sections syndicales d'entreprise. Elles ont semblé considérer que la mise en œuvre de l'accord ne relevait pas de leur initiative mais du management du groupe. En outre, d'autres dossiers comme les négociations salariales ou les conditions de travail ont pu leur paraître plus urgents.

Cette hétérogénéité dans la déclinaison de l'accord semble liée à deux contraintes majeures. La première est externe au groupe et tient à la structuration singulière du dialogue social en France, qui privilégie l'articulation entre les branches professionnelles et les entreprises, obligeant les groupes à s'adapter à cette configuration. Une deuxième contrainte, interne cette fois, réside dans la difficulté d'un groupe à faire partager sa vision anticipatrice des ressources humaines aux unités opérationnelles qui constituent la base de ses activités.

Les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe Veolia Environnement :

CFDT • Confédération française démocratique du travail.

CFE-CGC • Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres.

CFTC • Confédération française des travailleurs chrétiens.

CGT • Confédération générale du travail.

FO • Force ouvrière.

UNSA • Union nationale des syndicats autonomes.

## La difficile construction d'un dialogue social de groupe

La déclinaison de l'accord vient d'abord buter sur la difficulté à concilier une logique de groupe et un mode d'organisation du dialogue social « à la française », qui accorde une place prépondérante à la logique professionnelle de branche. Or, les activités du groupe couvrent plus d'une dizaine de branches. Les organisations syndicales doivent donc inventer une forme originale de syndicalisme de groupe, fondée sur des échanges transversaux entre des structures jusque-là organisées uniquement au sein de fédérations professionnelles différentes. De ce point de vue, la faible diffusion d'un message syndical autour de l'accord par les représentants syndicaux centraux du groupe est sans doute un révélateur de leur difficulté à trouver des modes de coordination adaptés. Seules certaines centrales syndicales sont parvenues à structurer des réseaux de représentants du personnel présents dans les quatre pôles d'activité du groupe, réseaux au sein desquels l'accord a pu être diffusé et discuté.

Cette prééminence de la logique de branche a également un impact pour le groupe en matière de financement de la formation. Pour se doter de moyens financiers à la mesure de sa stratégie, le groupe a inventé, dans le cadre de l'accord, un dispositif spécifique de mutualisation des fonds de la formation, tout en respectant les règles propres à chacun des OPCA de branche dont dépendent ses sociétés. Un tel choix constitue une contrainte forte pour les gestionnaires locaux des budgets de formation qui voient se renforcer leur dépendance à l'égard des objectifs du groupe et sont moins en mesure qu'avant de conduire des politiques autonomes.

## La complexité de l'animation managériale de l'accord

La déclinaison de l'accord doit faire face à une seconde contrainte : gérer l'écart entre les objectifs en matière de ressources humaines du groupe et les réalités vécues par les managers « de terrain » au niveau local. Souvent proches de l'univers de la PME, ces derniers doivent constamment faire des compromis de court terme entre les dimensions économique, commerciale, gestionnaire et humaine de leur activité. De fait, il leur est difficile d'anticiper la gestion de leurs ressources humaines à moyen terme. S'ils intègrent bien les enjeux de la formation du personnel, ils estiment bien souvent que celle-ci relève de leur seule prérogative et doutent de l'intérêt d'une responsabilité partagée avec les salariés pour déterminer les compétences à acquérir.

Dans ces conditions, le contexte social local joue un rôle majeur dans la volonté, ou non, d'appliquer les principes de l'accord de groupe. Ce

## Étude de la déclinaison d'un accord social signé au sein d'un groupe

Dans le cadre d'une convention de coopération avec le groupe Veolia Environnement, le Céreq a réalisé, en 2005 et 2006, une évaluation de la déclinaison d'un accord relatif aux « principes du développement des compétences et de la progression professionnelle », signé au sein de ce groupe en octobre 2004. L'étude porte sur la manière dont s'est opéré le déploiement de l'accord sur une période d'environ deux ans après sa signature. Elle s'appuie sur une analyse qualitative de documents et de 86 entretiens menés auprès de responsables syndicaux, de cadres dirigeants, de responsables ressources humaines et formation au niveau du groupe, ainsi qu'au sein d'un échantillon d'entreprises relevant de ses quatre pôles d'activité.

dernier trouve un terreau favorable à son déploiement dans les entités ayant, en leur sein, un cadre dédié aux ressources humaines qui dialogue régulièrement avec les représentants du personnel et où des négociations ont déjà débouché sur des accords en matière de gestion des carrières ou de formation. En revanche, les entreprises peu outillées en matière de gestion des ressources humaines, dans lesquelles les conflits sociaux sont fréquents et focalisés essentiellement sur les questions salariales, seront moins enclines à valoriser le contenu de l'accord.

Quand l'engagement du manager local et la dynamique sociale parviennent à se rejoindre, reste une dernière difficulté à dépasser : construire un outillage gestionnaire adapté à l'accord, et notamment à l'engagement du groupe à donner la priorité « à la diversification des compétences de chacun dans le cadre d'une plus grande mobilité au sein de l'espace professionnel du groupe ». Les outils destinés à donner « plus de lisibilité aux parcours de progression professionnelle », telle une cartographie des compétences interdivisions, s'avèrent plus complexes à établir que prévu. Leur élaboration, en parallèle au déploiement de l'accord, rend d'autant plus difficile l'appropriation de ce dernier.

La réponse de Veolia Environnement aux enjeux de la réforme de la formation professionnelle pose au final la question du sens et de la portée de la politique sociale du groupe. Cette dernière est en effet fondée sur une stratégie économique consistant à tirer les activités de services à l'environnement d'une logique de compétitivité par les prix vers une logique de compétitivité par la qualité de service, grâce à une politique offensive en matière de gestion des ressources humaines et de la formation. La mise en œuvre de cette politique souligne les exigences très fortes qu'elle contient, tant en termes de qualité du dialogue social que de management du changement, dans un secteur, les services, encore inégalement outillé en matière de gestion des compétences.

Damien Brochier, Christophe Guitton,  
Agnès Legay et Julien Machado (Céreq).

### À lire également...

- *Les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux*, D. Brochier, P. Kalck, C. Marquette, S. Monchatre, *Bref*, n° 173, mars 2001.
- « La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980-2004) », D. Lorrain, *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 47, 2005.
- « Le management par les compétences : un essai d'analyse », J.-D. Reynaud, *Sociologie du travail*, n° 1, vol. 43, 2001.

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Michel Quéré. Rédaction : Isabelle Bonal. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02.  
Tél. 04 91 13 28 28.  
Fax 04 91 13 28 80.

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

Imprimé par le Céreq