

Mardi 09 février 2010 (17h45-19h45)

Christian Dapilly

Directeur adjoint des Ressources Humaines de Veolia Environnement



Comment mobiliser le management sur la question des compétences ? Les pratiques d'une grande entreprise

- Comment réellement mobiliser les managers sur la question des compétences, c'est-à-dire les inciter à penser et agir au-delà du court terme ?
- Comment s'organisent performance, compétence et innovation au sein d'une grande entreprise ?

Dossier documentaire

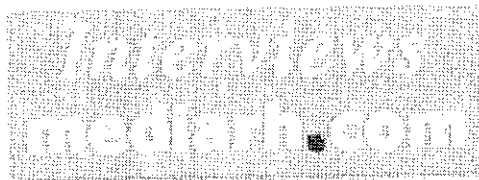
Mardi 09 février 2010 (17h45-19h45)

Christian DAPILLY

Comment mobiliser le management sur la question des compétences ? Les pratiques d'une grande entreprise

Sommaire

- **Interview Christian Dapilly (1)**
Romain de Colombel, *Site web Mediarh* (www.mediarh.com)..... p. 02
- **Interview Christian Dapilly (2)**
Site web Mediarh (www.mediarh.com)..... p. 03
- **« Nos métiers de proximité nécessitent un recrutement de proximité »**
Christian Dapilly, *Site web Apec* (www.apec.fr)..... p. 06
- **Christian Dapilly : « un effort de recrutement significatif à destination des jeunes »**
Site web Le Parisien (www.leparisien.fr), 27/06/09..... p. 07
- **Développer les compétences**
Site web Campus Veolia Environnement
(<http://www.campus.veoliaenvironnement.com/fr/>)..... p. 09
- **Les groupes face à la réforme de la formation continue**
Le cas de Veolia Environnement
Bref n°243, *Site web Céreq* (<http://www.cereq.fr/bref>) juillet-août 2007..... p. 10
- **Maîtriser son métier et savoir le transmettre**
Extrait du dossier « *Etre tuteur chez Veolia* », *Site web Campus Veolia Environnement* (<http://www.campus.veoliaenvironnement.com/fr/>)..... p. 14
- **Alternance : les efforts s'accroissent**
Gaëlle Ginibrière, *Site web Le Figaro* (www.lefigaro.fr), 14/06/09..... p. 17



Recrutez votre futur employeur

avec le quotidien
Direct.Matin



Veolia Environnement s'est engagé à recruter 3.000 jeunes en alternance pour la période 2009/2010. De nombreux postes sont à pourvoir avant la fin de l'année. Précisions avec Christian Dapilly, DG adjoint des RH de Veolia Environnement.

Qui recrutez-vous dans le cadre de l'alternance ?

Christian Dapilly : Nous recrutons à tous les niveaux, c'est-à-dire du CAP au bac + 5. Cette offre couvre tous les métiers : conducteurs de bus et de car, techniciens de maintenance industrielle et technique, agents de propreté, électriciens... ainsi que des responsables d'exploitation, des ingénieurs de développement et commerciaux ou encore pour les fonctions support du groupe : des financiers, des gestionnaires, etc. les postes sont à pourvoir sur l'ensemble du territoire.

Pourquoi attachez-vous autant d'importance à l'alternance ?

L'alternance est un moyen moderne et universel de mettre en œuvre nos politiques d'emploi. Moderne, parce l'alternance garantit l'adéquation de nos formations avec les besoins réels de l'entreprise. Universel, parce qu'on peut former ces jeunes à tous les types d'emploi. Veolia Environnement pratique l'alternance depuis une vingtaine d'années, c'est l'un des meilleurs moyens d'élever les compétences de nos collaborateurs, de faire reconnaître certains de nos métiers, de développer les habiletés professionnelles et de tisser des liens solides entre collaborateur et entreprise.

Comment pouvez-vous former ces nouveaux collaborateurs ?

Nous avons, depuis vingt ans, créé un réseau de centres de formation à Lille, Paris, Lyon, Marseille, Rennes, Tarbes... et développé des partenariats avec de nombreux CFA. Et, tous ceux qui obtiennent leur diplôme se verront proposer un CDI chez Veolia Environnement. Alors, à ceux qui veulent nous rejoindre nous donnons immédiatement rendez-vous : www.carrieres.veolia.com !

Propos recueillis par Romain de Colombel

Cinq questions à : Christian Dapilly, DG adjoint des RH, Veolia Environnement



Mediarh.com : Qu'est-ce qui caractérise votre entreprise ?

Christian Dapilly : Veolia Environnement est la référence mondiale des services à l'environnement. Présent sur les 5 continents avec près de 340 000 collaborateurs (dont 116 000 en France), le groupe apporte des solutions sur mesure aux collectivités comme aux industriels dans quatre activités complémentaires : gestion de l'eau, gestion des déchets, la gestion énergétique et la gestion des transports de fret et de voyageurs. En 2008, Veolia Environnement a réalisé un chiffre d'affaires de 36,2 milliards d'euros.

Au travers de ses quatre divisions, chacune consacrée à une activité, Veolia Eau, Veolia Propreté, Veolia Energie (Dalkia) et Veolia Transport, Veolia Environnement dessert aujourd'hui 804 millions de personnes en eau potable et 58,5 millions en assainissement dans le monde, traite plus de 68 millions de tonnes de déchets, assure les besoins en énergie de centaines de milliers de bâtiments pour une clientèle d'industriels, de collectivités et de particuliers, et transporte plus de 2,6 milliards de passagers par an.

Une grande partie des activités s'exerce dans le cadre de contrats à long terme, parfois de plusieurs dizaines d'années.

Plus de la moitié de l'activité est aujourd'hui réalisée à l'international. Compte tenu de l'ampleur des besoins dans le domaine des services à l'environnement, Veolia Environnement poursuit sa croissance internationale en privilégiant les zones à fort développement économique et les pays où l'acceptation de son modèle

Le Groupe Veolia Environnement, à travers le réseau des Campus, propose des formations ouvertes à tous, conçues sur le principe de l'alternance entre l'entreprise et le centre de formation. Les formations en alternance du Campus Veolia Environnement sont gratuites, rémunérées et diplômantes. Elles sont aussi reconnues par l'Éducation Nationale.

Pour Veolia Environnement, l'alternance n'est pas seulement une politique de formation, mais également une politique de recrutement. A l'issue de la formation, un CDI est proposé. La formation et la professionnalisation sont au cœur de la politique RH de Veolia Environnement.

Comment postuler pour contrat en alternance chez Veolia Environnement ?

Sur le site www.carrieres.veolia.com, les candidats peuvent répondre aux offres publiées quotidiennement. S'ils ne trouvent pas d'offre correspondant à leur recherche, ils ont la possibilité de déposer une candidature en ligne qui sera mise à la disposition de l'ensemble des recruteurs du Groupe. Ils peuvent également contacter les correspondants locaux présents dans toutes les délégations régionales.

Quelles sont les valeurs à partager ?

Nous mettons en avant 5 valeurs :

Le sens du client, pour nous adapter à leurs besoins, les anticiper et construire avec eux une relation solide

La responsabilité afin de ne jamais oublier la dimension sociale et sociétale de notre métier

les pays où l'acceptation de son modèle d'entreprise et la capacité à assurer le respect d'engagements contractuels de long terme sont les plus avérées. Tout en maintenant sa croissance en France et en Europe occidentale, le groupe met ainsi l'accent sur les pays d'Europe centrale et orientale, sur quelques pays asiatiques et en particulier la Chine où les besoins de services liés à la croissance urbaine et à la mise à niveau des standards environnementaux sont importants, sur des grands marchés encore peu ouverts à la gestion déléguée comme les Etats-Unis ou le Japon, et enfin, sur le Moyen Orient et le Golfe persique.

Le métier de Veolia Environnement présente un fort potentiel de croissance à moyen et long terme en raison de la croissance démographique en particulier celle des zones urbaines, et de l'émergence de normes environnementales plus contraignante.

Veolia Environnement travaille à attirer et à former les meilleurs collaborateurs dans toutes les catégories socioprofessionnelles et partout où le groupe est présent. Quelles que soient son origine et son ancienneté, la possibilité de développer ses compétences est offerte à chacun.

Quel est l'engagement de Veolia Environnement concernant l'emploi des jeunes ?

Pour le Groupe, investir dans la formation des jeunes, c'est préparer l'avenir du métier des services à l'environnement. En alliant connaissances théoriques et applications pratiques en entreprise, l'alternance est un système d'excellence qui prépare à la professionnalisation de nos collaborateurs et nous permet de répondre à nos ambitions de développement.

C'est pourquoi d'ici trois ans, l'objectif du Groupe est de porter à 4 % de ses effectifs le nombre d'alternants. Veolia Environnement s'est engagé à recruter en 2009 en France 3 000 jeunes de moins de 26 ans en alternance, en contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation ou convention recherche.

metier.

L'innovation pour travailler à créer les services à l'environnement de demain.

La performance pour garantir le développement à long terme

La solidarité pour construire un groupe où les expériences se partagent et où les réussites sont des victoires communes.

Quels sont les postes à pourvoir ?

Nous recrutons en moyenne 10 000 personnes par an, des personnes qualifiées et non qualifiées, des jeunes et des expérimentés.

- 40% de postes dans les domaines de l'exploitation et de la maintenance
- 10% de commerciaux et d'approvisionneurs
- 15% d'ingénieurs projets et d'études R et D
- 7% de postes de financiers
- 3% d'informaticiens
- 10% travaux et constructions
- 15% dans les fonctions supports.

Les postes d'agents d'exploitation ne sont pas répertoriés sur nos différents sites et se traitent localement au niveau des exploitations.

Quels sont les plus que vous offrez à ceux que vous souhaitez recruter ?

Des métiers variés dans les spécialités (traitement de l'eau, gestion et valorisation des déchets, gestion des énergies, transports)

des filières variées : patrons opérationnels (chef de centre, responsable de station), responsable de grands projets, postes de gestion, postes commerciaux

comprendre et développer des savoir faire dans un groupe qui par sa taille offre beaucoup de possibilité de s'exprimer

participer à la préservation des richesses naturelles

participer à la définition des modes de vie urbains de demain

faciliter la vie de millions de clients dans leur vie quotidienne

participer à l'intégration de tous par les actions de formation et de promotion sociale que mène le groupe

travailler dans un groupe où le respect de l'intégrité physique et morale des salariés,

où la possibilité de promotion sont les fondamentaux de sa pratique de management social.



Veolia Environnement

Secteur :

Environnement

Effectif :

340.000 salariés

Chiffre d'affaires :

36 milliards d'euros

<http://www.mediarh.com/index.html>

Les archives des Dossiers d'Apec.fr

Christian Dapilly, DRH adjoint, Veolia Environnement

«Nos métiers de proximité nécessitent un recrutement de proximité»

"Nous avons lancé fin mai notre deuxième campagne de recrutement intitulée « Veolia Compétences : 100 jours, 100 villes, 6000 emplois ». Ce besoin de recrutement s'explique par le développement rapide en interne avec une croissance de 3% par an des 4 activités du groupe : eau, propreté, énergie et transport. Cette dynamique interne nécessite un renforcement de nos effectifs. Concrètement durant cette opération de recrutement, quatre bus à l'image du groupe vont sillonner jusqu'au 7 juillet les différentes régions de France et s'arrêter dans plus d'une centaine de villes. Veolia Environnement est une société de services avec une implantation nationale. Nos emplois ne sont pas délocalisables et se situent au plus près du terrain. Les donneurs d'ordre sont les collectivités locales et les industries locales. C'est pourquoi nous avons misé sur une opération de recrutement axée sur la proximité, sur le contact et pilotée par le terrain. La campagne de recrutement menée l'an dernier selon les mêmes modalités a atteint ses objectifs."

Campagne de recrutement massif, entre tradition et originalité

Dans ce dossier

Expert

- Denis Mayer, consultant Apec
«Un recrutement massif se construit en amont et en aval»

Témoins

- Christian Dapilly, DRH adjoint, Veolia Environnement
«Nos métiers de proximité nécessitent un recrutement de proximité»
- Caroline Balland, responsable communication recrutement Société Générale
«Nous avons décidé d'élargir le profil de nos candidats»
- Sandrine Gérard, DRH de Bouwfonds Marignan immobilier
«Nous misons principalement sur la mobilité interne et la gestion des carrières»

Questions clés

- Questions clés

© Apec



CARRIÈRES

Christian Dapilly : « un effort de recrutement significatif à destination des jeunes »

En quinze ans, le Campus Veolia Environnement a formé des milliers de jeunes. Et ce n'est qu'un début, car le groupe conçoit l'alternance comme un vivier de recrutement. Christian Dapilly est directeur adjoint des ressources humaines et directeur du réseau des Campus Veolia Environnement.

| Réagir

27.06.2009, 15h57 | Mise à jour : 16h03

Vous pratiquez l'alternance depuis des années. Cette politique risque-t-elle d'être perturbée par le contexte économique ?

Nos métiers sont peu sensibles aux variations de la conjoncture. Ce sont des métiers de services non délocalisables et nous sommes sur des marchés qui possèdent d'importantes réserves de croissance comme le recyclage, la qualité de l'eau... A l'heure actuelle, l'alternance représente 2 % de nos effectifs, soit environ 2 300 personnes. Notre ambition est de grimper à 4 %. Malgré la crise, nous comptons recruter un nombre significatif de jeunes supplémentaires en alternance d'ici à la fin de l'année. L'objectif étant que la moitié soit formée au sein de notre Campus. La situation de l'emploi est préoccupante et ce geste en direction des jeunes est un signal fort envoyé aux grandes entreprises. Il est de notre responsabilité de rester confiants. C'est même une question de civisme, de développement durable. L'alternance permet d'anticiper des besoins futurs. C'est un vrai canal de recrutement.

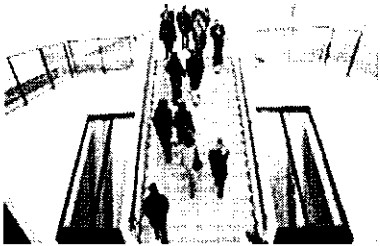
Pourquoi croyez-vous tellement aux vertus de l'alternance ?

C'est un dispositif moderne et universel. Universel, car il permet de former toute catégorie de personnel, qu'il s'agisse de jeunes non qualifiés ou de diplômés, au management, au commercial ou aux technologies, et cela en formation initiale comme en formation continue, de façon académique ou au contraire très pratique... C'est un sas de professionnalisation, en un ou deux ans, sans logique de niveau. L'alternance répond aussi à l'objectif de formation tout au long de sa vie. Moderne, car c'est un système en liaison directe avec le monde économique. Il se caractérise par une grande réactivité. L'apprenti vit au quotidien les évolutions réglementaires et technologiques. Il y a quinze ans, quand Henri Proglio, notre président, a décidé de se doter de ce nouvel outil de performances pour le groupe, l'offre de formation disponible sur le marché ne répondait pas complètement à nos attentes. Nous avons donc participé à la création de cursus spécifiques, dédiés à nos métiers. Mais pas tout seuls. Notre Campus fonctionne comme une plateforme où travaillent ensemble tous les acteurs de la formation : l'Education nationale, les chambres de commerce et d'industrie, les universités... Nous co-construisons les référentiels de diplômes. Par exemple, la licence professionnelle en gestion des services à l'environnement est réalisée en partenariat avec l'université de Versailles Saint-Quentin en-Yvelines. Des métiers comme la gestion des déchets ou le transport de voyageurs ont été complètement ou partiellement réinventés.

Vous proposez dix-sept parcours diplômants. Pouvez-vous nous expliquer comment se déroulent ces formations ?

Notre conviction est simple : la situation de travail produit des connaissances et des compétences. Les formations durent de un à deux ans sur un rythme alternant cours et périodes en entreprise. Elles sont gratuites et rémunérées. Les jeunes nous sont adressés par les entreprises appartenant au groupe Veolia pour être formés à nos métiers. Le taux de rupture [quand un apprenti décide de renoncer à sa formation, ndlr], toutefois, n'est pas négligeable, il tourne autour de 20 %, surtout au cours des six premiers mois et principalement dans nos métiers les plus difficiles à valoriser. Pour des jeunes déscolarisés, la représentation de deux années d'études peut être très virtuelle. Mais, quand ils vont jusqu'au bout, à 95 %, ils réussissent leurs examens. Le diplôme en poche, nous nous engageons à leur proposer, à tous, un contrat à durée indéterminée et à temps plein. C'est très motivant pour eux.

Développer les compétences



Afin de répondre aux nouveaux enjeux des métiers de l'environnement, Campus Veolia met en place plusieurs leviers pour développer les compétences de nos collaborateurs.

Alternance et tutorat

Veolia Environnement a fait le choix de l'alternance comme vecteur de professionnalisation. L'alternance théorie/pratique est systématisée et s'articule autour de la fonction tutorale et ce à plusieurs niveaux :

- Pendant la formation, les enseignements sont dispensés par des professionnels issus du terrain.
- En entreprise, les stagiaires sont épaulés dans leur formation par des tuteurs formés.

Le dispositif mis en place pour les tuteurs

- Dossier du Tuteur : aide à la prise de fonction
- Espace collaboratif : échanges et ingénierie de la formation
- Cahier des charges : cadre de l'autonomie du tuteur
- Titre de Tuteur : reconnaissance du développement de compétences

Veolia forme Veolia

Les formateurs des campus sont des professionnels du groupe. Campus Veolia leur apporte des méthodes pédagogiques qui leur permettront de transmettre ensuite leurs savoir-faire.

Synergie avec les besoins des divisions

A l'écoute des divisions, Campus Veolia cherche à développer les compétences des collaborateurs en anticipant les besoins de demain. Dans cette perspective, la formation participe complètement à l'amélioration de la performance économique et l'acquisition d'une différence compétitive.

L'innovation dans l'ingénierie pédagogique

L'ingénierie pédagogique se construit autour de l'utilisation de méthodes pédagogiques modernes et de la conception multimédia de parcours pédagogiques : cours individualisés, formation à distance, e-learning, tutorat, simulateurs, etc.

Les tuteurs et les apprenants, regroupés en communautés, disposent de sites intranet où ils retrouvent des contenus et des outils pédagogiques.

S'appuyer sur des partenariats extérieurs

Chaque fois que cela renforce son projet, Campus Veolia Environnement se rapproche de partenaires académiques. Ces partenariats permettent plus qu'un apport de connaissances expertes autour de problématiques telles que l'économie urbaine, la gestion de l'eau, la requalification de zone industrielle, etc.

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 visibilité 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.

Le dernier trouve un terrain 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

Comité de la Haute-Provence, Michel
Quémener, Rédacteur, Isabelle Denel,
Commissaire aux affaires, 1063 ADEP,
Séparation autorisée à condition
de préciser l'abonnement à la source.
Dépot légal n° 199439

Centre d'études et de recherches
sur les qualifications

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13607 Marseille cedex 02,
Tél. 04 91 13 23 23
Fax 04 91 13 23 30

www.cereq.fr

Imprimé par le Céreq

Maîtriser son métier et savoir le transmettre

Un tuteur c'est d'abord un professionnel dont les compétences et l'expérience ont été reconnues. **On ne transmet bien que ce que l'on maîtrise bien soi-même.**

Cependant, maîtriser son propre métier ne suffit pas pour être un bon tuteur. Encore faut-il être disposé à en transmettre les « règles de l'art ». **Pour bien apprendre à d'autres il faut avoir envie de transmettre ce que l'on sait et ce que l'on sait faire.**

C'est pourquoi le tutorat repose sur le volontariat. **Être choisi comme tuteur est une marque de reconnaissance et de confiance de la part de l'entreprise. Mais chacun est libre de refuser cette fonction s'il n'est pas disposé à l'assumer.**

Transmettre son savoir et son savoir-faire ne va pas de soi, même lorsqu'on est un bon professionnel et que l'on aspire à s'engager dans cette démarche. Les choses que l'on fait « sans y penser », les gestes et les procédures que l'on a acquis de longue date, sont parfois difficiles à expliquer à « ceux qui ne sont pas du métier ». **« Savoir faire » quelque chose ne signifie pas « savoir dire » pourquoi et comment on le fait.**

Faire partager son expérience, c'est aussi créer une relation de confiance, **donner envie à celui qui apprend de progresser et d'avoir à son tour la fierté d'être reconnu comme un professionnel.** Cette relation ne s'improvise pas. Un tuteur n'est ni un « prof » – même s'il doit souvent prendre le temps d'expliquer et de transmettre des connaissances – ni un « copain » ou un « parrain » - même s'il doit savoir prendre en compte le parcours de la personne qu'il a en charge et parfois l'aider dans certaines de ses difficultés personnelles. Il agit en relation étroite avec d'autres acteurs de la formation du jeune ou de l'adulte engagé dans une formation : les enseignants ou les formateurs, ses collègues, la direction de l'entreprise... **Il faut apprendre à agir en concertation avec ces acteurs de la formation.**

C'est pourquoi, **il importe de se préparer à cette fonction,** notamment grâce à la **formation à la fonction** qui est proposé à toutes les personnes de Veolia Environnement qui s'apprêtent à devenir tuteur. **Le site Internet dédié aux tuteurs** (espace collaboratif) est aussi un bon moyen d'échanger avec d'autres tuteurs et de progresser dans cette fonction.

Être tuteur c'est aussi contribuer à développer les savoir-faire de l'entreprise. **En apprenant aux autres on progresse soi-même.** Les compétences n'ont pas seulement une dimension individuelle. On est compétent parce que l'équipe, l'exploitation dans laquelle on travaille est un lieu de mise en commun des savoirs et des savoir-faire que l'on développe collectivement. Le tutorat n'est pas seulement une nécessité pédagogique. **Il est source de progrès pour l'entreprise.**

Dans ces conditions, la mission confiée au tuteur doit reposer sur un engagement réciproque entre l'entreprise et la personne qui accepte cette mission.

Un engagement réciproque

De la part de l'entreprise :

- la charge complémentaire que représente la fonction de tuteur doit être prise en compte et évaluée à sa juste mesure. Même si un apprenti ou un adulte en formation en alternance contribue à la marche de l'entreprise, cette contribution ne compense pas le temps que passe le tuteur à expliquer, parfois à refaire ou corriger les erreurs de celui qui apprend ou encore à dialoguer avec les enseignants ou les formateurs. Et ce travail ne se fait pas seulement en « temps masqué » ! ;
- on ne peut se préparer seul à exercer la fonction de tuteur. L'entreprise permet aux futurs tuteurs d'accéder à une formation pour s'y préparer ;
- l'entreprise met à disposition des tuteurs les outils qui leurs sont nécessaires pour assurer leur fonction : dossiers, fiches techniques, espace collaboratif... ;
- les progrès accomplis et les compétences acquises à travers la fonction tutorale sont pris en compte par l'entreprise dans la progression professionnelle de ceux qui ont été tuteurs.

De la part du tuteur :

- il connaît les objectifs de la formation (programme, modalités pédagogiques...) et sait situer son rôle dans la réussite de la personne dont il a la charge ;
- il s'assure que les tâches confiées à la personne en formation sont bien en adéquation avec les objectifs de cette formation et la progression professionnelle de cette personne. Éventuellement, il en discute avec sa hiérarchie et l'organisme de formation ;
- il cherche à développer non seulement les connaissances formelles mais aussi « l'intelligence de la tâche », c'est-à-dire la compréhension du contexte de l'activité et l'appropriation du sens de cette activité au sein d'un collectif de travail ;
- il assure des liens réguliers avec l'organisme de formation en vue de faciliter la réussite de la ou des personnes dont il a la charge ;
- il se rend disponible pour écouter, guider et faire progresser la personne dont il a la charge dans ses apprentissages ;
- il sait remettre en cause ses propres pratiques et cherche à les améliorer en les confrontant aux pratiques des autres.

Cet engagement réciproque mérite que la mission confiée au tuteur soit formalisée sous forme d'une lettre de mission qui précise, si nécessaire, les conditions d'accomplissement de la mission (voir modèle à la fin de ce chapitre).

Accompagner les personnes en formation vers plus d'autonomie professionnelle

Réussir le tutorat, c'est naturellement permettre à la personne en formation d'obtenir le diplôme ou le titre qui viendra valider les connaissances, les aptitudes et les compétences qu'elle a acquise.

Mais c'est aussi faire en sorte que la personne vive mieux son métier et construise son identité professionnelle. C'est un des objectifs de la formation en alternance. Mieux que les formations purement scolaires, l'alternance favorise la prise d'autonomie et l'apprentissage des attitudes nécessaires pour devenir un professionnel reconnu par sa communauté de travail.

Ces objectifs sont essentiels chez Veolia Environnement. Parce que nos métiers sont des métiers de service, parce que nos activités s'effectuent presque toujours au sein d'une équipe, parce que la qualité de service est un mot d'ordre essentiel pour toutes nos entreprises, parce que Veolia Environnement mise sur l'attachement de ses collaborateurs aux valeurs de l'entreprise, nous n'avons pas seulement besoin de collaborateurs qui connaissent les techniques et les procédures mais de personnes qui partagent le sens du service et se sentent partie prenante du développement des services à l'environnement. C'est la mission essentielle des tuteurs de donner aux jeunes ou aux adultes en formation cette fierté de leur métier et du métier de leur entreprise.



Alternance : les efforts s'accroissent

[Commentaires](#)[Ajouter à ma sélection](#)

Les grandes entreprises ont pris de nouveaux engagements pour recruter 24 000 jeunes supplémentaires en formation en alternance cette année et en 2010.

C'était l'un des objectifs du plan de cohésion sociale porté en 2005 par Jean-Louis Borloo, alors ministre de l'Emploi : passer le cap des 500 000 apprentis en 2009. À quelques mois de l'échéance, en avril dernier, le chiffre était presque atteint, puisque 412 553 jeunes de 16 à 25 ans se trouvaient en apprentissage. Seul bémol : le nombre de contrats est à la baisse et les jeunes éprouvent de plus en plus de mal à trouver des employeurs. Selon la Dares (Direction de l'animation, de la recherche et des statistiques), depuis le début de l'année, les contrats d'apprentissage et de professionnalisation sont en baisse, respectivement de 22 % et 37 %, par rapport à la période janvier-juillet 2008, à 72 873 et 48 791 contrats. Alors même que, crise aidant, le chômage des moins de 25 ans explose.

Faisant suite à la mission confiée au PDG de Veolia Environnement, Henri Proglio, afin de développer l'alternance, les grandes entreprises se sont engagées le 15 juillet dernier à recruter 24 000 jeunes supplémentaires en formation en alternance pour 2009 et 2010, portant à 100 000 les contrats en alternance sur ces deux années.

Tremplin vers l'emploi

Ainsi, 5 500 contrats nouveaux devraient être signés à la SNCF l'année prochaine, 4 500 chez France Télécom-Orange, ce qui représente 4,5 % de ses effectifs. De son côté, Veolia Environnement a pour objectif de signer annuellement 3 000 contrats en alternance (contre moins de 2 000 les années précédentes) et de porter à 4 % de ses effectifs le nombre d'alternants d'ici à trois ans. «L'alternance est un système d'excellence qui prépare à la professionnalisation de nos collaborateurs et nous permet de répondre à nos ambitions de développement. Pour notre entreprise, l'alternance n'est pas une politique de formation, mais une politique de recrutement, puisqu'elle représente un vivier d'emplois et d'embauches. 90 % de nos alternants sont recrutés dans l'entreprise et nous visons les 100 %», explique Christian Dapilly, directeur adjoint des ressources humaines de Veolia Environnement. Tous les employeurs ne sont pas aussi volontaristes, mais on estime à 70 % en moyenne le nombre de jeunes qui trouvent un emploi à l'issue de leur contrat. Un succès lié au caractère très opérationnel et pratique de la formation.

Par ailleurs, les jeunes sont rémunérés pendant leur formation et les frais de scolarité financés par les entreprises ou les branches professionnelles.

L'alternance permet ainsi à un plus large spectre de profils d'accéder à certaines formations, et donc emplois. C'est ce que rappelle BNP Paribas, qui devrait compter cette année 1 900 jeunes en alternance et en intégrer 1 200 en 2010, préparant à divers diplômes, depuis les BTS jusqu'aux masters 2. La banque a même développé un cursus de formation spécifique en partenariat avec le Greta pour former au métier de conseiller en patrimoine financier des jeunes dotés d'un bac + 2 à bac + 4 non spécialisé dans les métiers de la banque.

LIRE AUSSI

- » **BTP et construction : maintien de l'emploi**
- » **L'atout de l'apprentissage**