



Université Lumière LYON 2
IUT Lumière
Licence Professionnelle C.G.R.H

Groupe SNCF
Direction Fret AutoChem

Mémoire de licence
Soutenu le 10/09/2013 par Fanny MONTAGNE

Formation et mobilité interne fonctionnelle



Simone KHAMXAY : Responsable Formation
Hubert LALLART : Professeur de gestion de la formation
Jenny FISQUET : Chargée de communication

Année universitaire 2012-2013

Remerciements

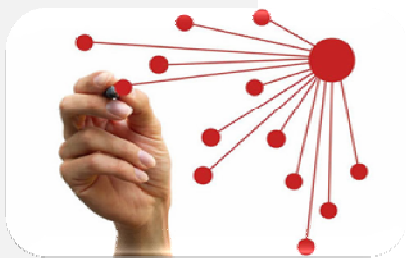
Mes remerciements vont à l'ensemble du service des ressources humaines de la DFAC, avec qui j'ai collaboré durant un an. L'équipe m'a parfaitement intégrée, et j'ai grandement apprécié l'ambiance de travail, et la convivialité. Chacun des membres du service s'est mobilisé pour m'apporter son aide et répondre à mes questions.

Un grand merci à ma tutrice Simone KHAMXAY, responsable formation et plus récemment responsable ressources humaines à la Surveillance Générale (SNCF). Elle a toujours su se rendre disponible pour me renseigner et me venir en aide.

Je tiens à remercier le Coordinateur de formation, Anthony ROSSETTO, pour sa patience et sa bienveillance.

Je remercie également, Romain CEYTE et Christelle TOUSSAINT pour leur esprit d'équipe et leur bonne humeur.

Enfin, je souhaite remercier Monsieur Hubert LALLART, mon tuteur IUT pour tous les conseils qu'il a pu m'apporter et pour son suivi pédagogique tout au long de l'année.



Sommaire

Introduction	3
1. Qu'est-ce-que la mobilité ?	7
1.1. Les fondements de la mobilité.....	8
1.1.1. L'étude de la mobilité : de la mobilité sociale à la mobilité professionnelle.....	8
1.1.2. Les différents types de mobilités professionnelles.....	10
1.1.3. Les sources de la mobilité professionnelle	13
1.1.4. Les composantes de la mobilité professionnelle	15
1.2. La mobilité professionnelle en chiffre	18
1.3. Les enjeux de la mobilité interne	22
1.3.1. Point de vue de l'entreprise.....	22
1.3.2. Point de vue du salarié	27
1.4. Les limites de la mobilité interne	28
2. Comment renforcer la mobilité au sein de la DFAC à l'aide de la formation ?	32
2.1. Le processus de mobilité fonctionnelle.....	33
2.1.1. Les structures	33
2.1.2. Le déroulement de carrière	36
2.1.3. Reclassement et inaptitude	37
2.1.4. Les outils de la mobilité interne	40
2.2. Le processus de formation	44
2.2.1. Les types de formation et leur durée	44
2.2.2. L'identification du besoin.....	46
2.2.3. Organisation de la formation	48
2.2.4. L'évaluation de la formation	51
2.3. L'articulation du processus de formation et de mobilité : les dispositifs de formation	53
2.3.1. Les formations au plan et le DIF	53
2.3.2. Les examens internes et externes SNCF.....	56
2.3.3. Les autres dispositifs promotionnels	61
Conclusion	67
Glossaire	69
Bibliographie	70

Introduction

Le 20ème siècle marque une fracture dans le paysage social et économique en France, notamment sur le marché de l'emploi : la mondialisation, l'arrivée des femmes sur le marché du travail, l'augmentation du chômage ou encore la précarisation de l'emploi, sont autant de phénomènes qui ont conduit à une modification profonde de notre société. Dans un environnement en constante évolution, les salariés doivent être capables de s'adapter au sein de leur entreprise et sur le marché global de l'emploi.

Autre modification fondamentale : la conception de la vie professionnelle et de la notion de profession. Auparavant lorsque l'on s'orientait vers une profession, on l'exerçait tout au long de sa carrière ; ce choix était hautement important puisqu'il impliquait qu'un individu exerce le même métier toute sa vie. Or, comme nous l'ont prouvé les 20ème et 21ème siècles, il existe « plusieurs vies dans une vie », ce qui signifie que l'individu peut être amené à exercer plusieurs professions au cours de sa carrière. De plus, l'allongement de la durée de vie et les récentes réformes concernant l'âge légal de la retraite, contribuent à renforcer cette problématique. Nous vivons plus longtemps, notre vie professionnelle est donc plus longue et de ce fait il y a plus de probabilités de changer de métier en cours de route.

Cela renvoi au concept de mobilité professionnelle, aussi appelée mobilité organisationnelle. La mobilité professionnelle, ce sont les différents changements de situation vis-à-vis de l'emploi qui jalonnent le parcours d'un individu au cours de sa vie professionnelle. Chaque année, on estime que 13 % des actifs occupés changent de métier, soit 3 millions de personnes en France ; ce chiffre va grandissant depuis quelques années. Face à ce phénomène, les entreprises ont décidé d'intégrer la mobilité dans la gestion de l'emploi afin de contrôler les flux de personnel au sein de leur structure ; elle fait aujourd'hui partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cependant, la mobilité ne peut pas être exploitée au mieux, sans les mesures d'accompagnement adéquates ; la formation professionnelle en fait partie. La formation professionnelle continue est un droit individuel qui permet aux individus déjà engagés dans la vie active, de se former tout

au long de leur vie. Elle poursuit parallèlement trois objectifs : elle permet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle, d'assurer le maintien dans l'emploi. Enfin, elle contribue à la promotion sociale des individus en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles techniques en vue d'accéder à un nouveau métier ou à une qualification supérieure.

La gestion de la formation professionnelle, c'est la mission qui m'a été confiée dans le cadre de mon alternance au sein de la Direction Fret Autochem. En effet, ma mission consiste à identifier les besoins de formation, à les formaliser, et à y répondre au mieux en proposant les formations appropriées. En outre, je suis chargée du suivi administratif de la formation, aussi bien en amont (ouverture de session, convocation, etc.) qu'en aval (attestation, suivi des présences et des habilitations, etc.).

C'est en partant d'un constat simple que j'ai décidé d'orienter mon mémoire sur le thème de la formation et de la mobilité interne : le groupe SNCF offre de nombreuses opportunités d'évolution de carrière et développe la mobilité interne comme un outil de gestion de carrière. En moyenne un agent reste entre 3 à 5 ans sur un poste avant d'évoluer soit dans le même domaine, soit dans une activité complètement différente.

En effet, la mobilité interne est devenue en quelques années une vraie problématique pour la SNCF, de par son statut juridique. La Société Nationale des Chemins de Fers Français créée en 1937 est une entreprise publique à caractère industriel et commercial ayant pour but la gestion d'une activité de service public. De ce fait, l'entreprise se compose à la fois d'employés dits « cadres permanents » et de contractuels. Les cadres permanents bénéficient de la garantie de l'emploi, ce qui signifie qu'un agent nouvellement embauché a la possibilité d'effectuer toute sa carrière au sein du groupe.

Pour bien comprendre et appréhender le sujet qui sera traité dans cet écrit, il convient avant tout de bien connaître l'entreprise concernée par notre sujet : La Direction Fret Autochem est une entité du Fret SNCF qui fait donc partie du groupe SNCF. Comme nous pouvons le voir sur le schéma en annexe 11, le groupe SNCF est structuré en cinq branches d'activités : SNCF Voyages pour le transport de

voyageurs notamment via le TGV, SNCF Proximités pour le transport urbain/périurbain et régional des voyageurs, SNCF GEODIS spécialisé dans le transport de marchandises, SNCF Infra qui s'occupe de la gestion, l'exploitation et la maintenance du réseau ferré national et Gares & Connexions qui gère l'espace en gare.

Le Fret fait partie de la branche SNCF GEODIS ; il gère le transport de marchandises via le réseau ferré. Cette activité est pour l'instant la seule à se trouver en situation de concurrence suite à la directive européenne de 1990. Fret SNCF a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 1,2 milliards d'euros et détient plus de 80% du marché du fret ferroviaire en France. Cependant, l'ouverture à la concurrence ainsi que la crise économique de 2008, ont contribué à une diminution d'environ 25% du trafic.

Suite à cette situation, le fret a opéré une restructuration de son activité : la Direction Fret Sud-Est et la Direction Fret Est ont fusionné en 2011 et ont laissé place à la Direction Fret Autochem. Cette fusion avait pour but d'augmenter la compétitivité du groupe grâce à une meilleure optimisation des coûts. La DFAC est spécialisée sur les flux d'hydrocarbures, de chimie, de transports spéciaux (trains militaires, trains de marchandises aux dimensions exceptionnelles), d'automobiles et de produits de grande consommation. Le territoire de la DFAC est lui-même divisé en « unités » géographiques.

Elle compte pas moins de 2 900 personnes, réparties sur tout le territoire de la direction. Les salariés sont répartis en trois collèges : cadre, maîtrise et exécution. Le collège cadre représente 17% de l'effectif, le collège maîtrise 23% et le collège exécution 60%. Concernant l'égalité homme/femme, la balance penche très fortement du côté des hommes qui représentent 90,2% de l'effectif total contre seulement 9,8% d'effectif féminin. Cette forte inégalité s'explique notamment par le fait que le cœur de métier de l'entreprise concerne le ferroviaire à proprement parler, qui est un secteur très masculinisé. D'ailleurs, les femmes représentent seulement 4% du collège exécution, collège où l'on retrouve une grande partie des métiers du ferroviaire. Pour ce qui est de la gestion des âges, on observe sur le graphique en annexe 11, que la plupart des agents de la DFAC ont entre 35 et 41 ans ou entre 50 et 54 ans. Il s'agit donc d'une population vieillissante ; les plus jeunes des collaborateurs sont âgés de 19 ans, les plus âgés de 66 ans.

Pour gérer cet effectif, il faut un service ressources humaines important. Ainsi on retrouve un service RH dans chaque unité. Il est composé généralement d'un responsable RH, d'un assistant RH et d'un ou plusieurs coordinateurs du personnel en fonction de la taille de l'unité. Les services RH des unités assurent une gestion opérationnelle des ressources humaines et permettent d'avoir une présence physique du service dans chaque unité. La gestion des ressources humaines « globale » est assurée par le siège de la DFAC. Il est composé de cinq pôles : le pôle relations sociales, le pôle emploi/gestion des carrières, le pôle formation, le pôle gestion d'utilisation et le pôle contrôle de gestion sociale.

Voyant l'importance de la formation dans la capacité à exercer une activité et pour tenir un poste (de par ma propre expérience et de par les observations que j'ai pu faire tout au long de cette année), j'ai souhaité mettre en lien ces notions afin d'étudier le rôle de la formation dans la réussite de la mobilité interne d'un individu. La question est de savoir comment la DFAC peut gérer une population, qui le plus souvent intègre l'entreprise en moyenne à l'âge de 20 ans et la quitte à l'âge de la retraite, avec l'objectif de voir cette population évoluer et acquérir de nouvelles compétences ?

Dans cette optique, je tenterai de répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure la formation professionnelle continue peut-elle contribuer à la réussite du processus de mobilité interne fonctionnelle ?

Mon hypothèse centrale est que la mobilité n'est pas toujours accompagnée de formation ; les formations sont dispensées bien après l'arrivée sur le poste ou aucune formation n'est réalisée. Cette hypothèse se base uniquement sur mon observation personnelle. Tout l'enjeu de ce travail est de confirmer ou non cette dernière, et le cas échéant de déterminer les raisons de ce dysfonctionnement.

Pour ce faire, j'ai fait le choix d'articuler ce mémoire en deux parties. Dans un premier temps nous étudierons la mobilité professionnelle pour nous orienter progressivement vers la mobilité interne fonctionnelle, ses enjeux et ses limites. Par la suite, nous nous intéresserons au processus de mobilité et de formation en analysant les dispositifs qui participent conjointement à la réussite de la mobilité interne fonctionnelle.



1. Qu'est-ce-que la mobilité ?

Avant toute chose, il est indispensable de comprendre ce que recouvre la notion de mobilité et d'en appréhender les enjeux. Cette première partie nous permettra donc, de mettre en lumière la polysémie du phénomène, en analysant les différents types de mobilité et leurs caractéristiques. Elle nous permettra également, de définir le champ d'étude de ce mémoire, c'est-à-dire, de définir les notions qui seront abordées par la suite et à l'inverse, celles qui ne le seront pas.

1.1. Les fondements de la mobilité

Tout d'abord nous étudierons l'évolution de la notion de mobilité en mettant en lien les différentes approches qui se sont succédées, ainsi que le contexte social et économique qui les accompagnent. Puis, nous chercherons à approfondir la notion de mobilité professionnelle en analysant les différents types, leurs composantes et leurs sources.

1.1.1. L'étude de la mobilité : de la mobilité sociale à la mobilité professionnelle

Le concept de mobilité a connu plusieurs évolutions au cours du 20^{ème} siècle. En effet, tour à tour des chercheurs de différents domaines se sont alternés dans l'étude de ce phénomène. De ces recherches sont nées trois approches différentes : tout d'abord une dimension démographique, puis sociologique, et enfin une dimension organisationnelle et économique.

1.1.1.1. La mobilité sociale

Les démographes ont été les premiers à s'intéresser à cette notion en étudiant ce qui sera par la suite appelé par les sociologues, la **mobilité sociale**. La mobilité au sens sociologique du terme, se définit comme étant le mouvement d'un individu au sein du groupe social auquel il appartient. Les premières études sur la mobilité remontent au milieu du 20^{ème} siècle, avec en 1948 une enquête de l'INED (Institut National d'Etudes Démographiques) suivie en 1953, par une enquête complémentaire « Emploi ». La première enquête portait sur la corrélation entre la mobilité sociale et la taille de la famille ; la seconde était une série de questions complémentaires à l'enquête « Emploi » qui portait sur la profession des parents du répondant.

Par la suite, les sociologues ont étudié la mobilité sociale sous un angle plus critique en dénonçant le phénomène de reproduction sociale¹. De 1960 à 1970, les sociologues étudient la mobilité intergénérationnelle, c'est-à-dire, la mobilité entre générations. La famille devient alors l'unité de mesure qui permet de déterminer l'importance du phénomène de reproduction sociale ; on compare la profession du fils avec celle du père et on analyse les écarts entre la position sociale de l'individu et

¹ Reproduction sociale : Phénomène par lequel les positions sociales se transmettent, dans une certaine proportion, de la génération des parents à celle de leurs enfants. [Dictionnaire Larousse]

celle de ses ascendants. Pour ce qui est des femmes, encore peu nombreuses sur le marché du travail à l'époque, cette analyse portait sur l'écart entre la position sociale de leur conjoint et celle de leur père.

1.1.1.2. La mobilité socioprofessionnelle

A partir des années 60 apparaissent d'autres études qui portent cette fois, non plus sur l'étude de l'origine sociale, mais sur les changements de position d'un même individu au cours de sa vie active. Les sociologues appellent cela la **mobilité socioprofessionnelle**, ou encore la mobilité intragénérationnelle. Ces travaux avaient pour but de planifier les besoins de main-d'œuvre afin d'adapter l'offre de formation aux besoins de l'économie. En effet, en étant capable de prévoir le nombre de personne à former sur telle ou telle activité pour répondre aux évolutions du marché, l'Etat pourrait développer l'offre de formation adéquate. On peut citer notamment l'enquête FQP (Formation et qualification professionnelle) réalisée en 1964.

1.1.1.3. La mobilité professionnelle

A partir de 1980, avec le développement du chômage, la multiplication des contrats précaires et plus récemment en 2000, avec l'émergence de la flexisécurité¹, le concept de mobilité a été modifié. On ne parle plus seulement de mobilité sociale ou de mobilité socioprofessionnelle, mais bien de **mobilité professionnelle**. En effet, de nouveaux travaux voient le jour avec une approche plus économique cette fois. Ceux qui s'intéressent à la mobilité professionnelle étudient notamment les transitions entre emploi et non-emploi, les transitions entre emplois temporaires et emplois stables, ou encore les changements de structures.

Les économistes ne sont d'ailleurs pas les seuls à s'intéresser à ce nouveau concept. La mobilité professionnelle constitue un atout managérial et une problématique intéressante pour les entreprises. Dans cette optique, les professionnels des ressources humaines ont intégré la mobilité professionnelle dans

¹ Flexisécurité ou Flexicurité : Mode d'organisation du marché du travail offrant plus de flexibilité aux entreprises et, en contrepartie, une plus grande sécurité de l'emploi aux salariés. [Dictionnaire Larousse]

leur fonction au travers de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)¹.

Richard Duhautois, économiste et chercheur au centre d'études de l'emploi, ainsi que ses compères, définissent la mobilité professionnelle comme étant « *l'ensemble des changements intervenus dans la situation d'un individu vis-à-vis de l'emploi, qu'il s'agisse de changements de fonction, de statut, de secteur d'activité, d'établissement, d'entreprise, ou de transition entre emploi, chômage ou inactivité* ».²

L'institut national de la statistique et des études économiques quant à lui, donne une définition plus restrictive de la mobilité professionnelle et considère qu'il s'agit d'un dispositif « *permettant aux salariés de changer de métier ou de fonction, le plus souvent au sein d'une même entreprise* ». Cette définition prend seulement en compte la mobilité professionnelle comme un changement de profession, et exclut les autres types de mobilité. Pourtant la mobilité professionnelle est un vaste sujet ; elle se présente sous diverses formes parfois difficiles à identifier (*cf. schéma des différentes formes de mobilités page 17*).

C'est ce que nous allons aborder par la suite en développant la notion de mobilité professionnelle. En effet, il ne semble pas pertinent d'approfondir davantage la mobilité sociale et socioprofessionnelle. Ces points ne seront donc pas étudiés dans le cadre de ce travail. La mobilité professionnelle, en revanche, recouvre une dimension organisationnelle qui la relie directement à la gestion des ressources humaines.

1.1.2. Les différents types de mobilités professionnelles

Comme nous venons de le voir, il existe plusieurs types de mobilités professionnelles. On distingue deux grands types de mobilités organisationnelles : la mobilité interne qui s'oppose à la mobilité externe, la mobilité fonctionnelle et la mobilité géographique.

¹ GPEC : gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. [ANACT]

² Richard Duhautois, Héloïse Petit, Delphine Remillon. La mobilité professionnelle. Paris : Editions La découverte, 2012, 126 pages.

1.1.2.1. *La mobilité interne ou externe*

Selon Alain Roger et Séverine Ventolini¹, professeurs chercheurs à l'IAE de Lyon 3 et à l'IAE de Dijon, on différencie la mobilité interne et externe, aussi appelées mobilités intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

La **mobilité interne**, c'est l'ensemble des changements liés à l'emploi qui ont lieu à l'intérieur de l'entreprise. Cette forme de mobilité va permettre aux salariés de changer d'affectation au sein même de la structure où ils sont employés. On peut distinguer deux formes de mobilités internes :

- La mobilité intra-entreprise : au sein de l'entreprise ou de l'établissement ;
- La mobilité intra-groupe : au sein du groupe auquel appartient l'entreprise.

A l'inverse dans le cas d'une **mobilité externe**, les changements d'emploi s'effectuent en dehors de l'entreprise. Cela se matérialise par un départ volontaire du salarié qui quitte la structure pour une autre entreprise. Ce phénomène s'est beaucoup développé ces dernières années. La GTEC (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences)² est l'une des raisons de cette évolution. Cette nouvelle approche de la mobilité organisationnelle permet aux principaux acteurs du marché du travail de se regrouper afin d'anticiper les évolutions à venir dans leur régions. Les PME du même bassin d'emploi peuvent se regrouper sous forme de groupement d'entreprises, pour élaborer ensemble la gestion des emplois et des compétences au sein de leur structure. Cela permet de créer des passerelles entre ces entreprises favorisant ainsi la mobilité externe des salariés.

Rappelons que la mobilité est soit interne, soit externe ; ces deux formes ne peuvent se cumuler. Soit on quitte l'entreprise pour évoluer ailleurs, soit on évolue directement dans l'entreprise ou le groupe.

1.1.2.2. *La mobilité géographique ou fonctionnelle*

A l'inverse, la définition du concept de mobilité professionnelle donne lieu à une autre distinction moins « rigide » cette fois-ci. En effet, bien que l'on puisse différencier la mobilité fonctionnelle de la mobilité géographique, elles peuvent toutes deux intervenir en même temps dans ce processus.

¹ Roger A., Ventolini S. La mobilité professionnelle des salariés au-delà des mesures classiques, Congrès AGRH, Montréal, 2004, « La GRH mesurée ».

² GTEC : procédé qui a pour but d'anticiper au mieux les évolutions liées à l'emploi sur un territoire donné.

La **mobilité géographique** recouvre trois notions différentes : Tout d'abord, la mobilité spatiale qui est la capacité à se mouvoir dans l'espace, c'est-à-dire à se déplacer. Egalement, la mobilité au sens d'un changement de lieu de résidence d'un individu ; un changement de commune, de département, de région, voire même de pays. Enfin la mobilité géographique dans un contexte professionnel qui a pour conséquence un changement du lieu de travail d'un salarié. Il existe deux types de mobilité géographique :

- La mobilité résidentielle : le changement de situation professionnelle est accompagné d'un changement de lieu de travail, de ville ou de région ;
- La mobilité locale : le changement de situation professionnelle a lieu dans le même bassin d'emploi.

D'après les travaux de Cécile Dejoux¹, maître de conférences et professeur chercheur dans plusieurs universités, la **mobilité fonctionnelle** fait référence à un changement d'emploi ou de poste. Ce changement peut s'effectuer soit sur une fonction similaire, soit sur une fonction accessible par une adaptation des compétences ou encore par le biais d'une reconversion.

La mobilité fonctionnelle peut se présenter sous la forme d'un changement de métier, de profession ou de fonction. Il semble pertinent d'analyser ces termes afin de mettre en lumière les différences structurantes de ces notions et leur impact sur la mobilité. Georges Sorel, philosophe et sociologue, décrit la *profession* comme étant « *un ensemble de métiers socialement organisés et reconnus* » ; c'est une catégorie de métiers. Le *métier* est quant à lui associé à une activité manuelle ou intellectuelle nécessitant l'acquisition d'un savoir-faire, d'une pratique, qui passe par la formation. Enfin, la *fonction* est une activité, un ensemble d'attributions afférentes à un emploi. On peut considérer qu'il s'agit d'un *poste*.

En règle générale, un changement de profession ou de métier est apparenté à une reconversion. Une reconversion est un changement d'emploi qui marque une rupture entre le métier antérieur et la nouvelle activité d'un individu. Le changement peut avoir lieu à deux niveaux : la nature de l'emploi et/ ou le secteur d'activité. Cela peut être consécutif à une restructuration ou à une inaptitude, mais elle peut également s'inscrire dans un projet professionnel à l'initiative de l'individu.

¹ Cécile Dejoux. Gestion des compétences et GPEC. Paris : Edition Dunod, 2008, 127 pages.

Une mobilité fonctionnelle peut s'accompagner d'une mobilité géographique et inversement. De plus, cette forme de mobilité est forcément interne ou externe. Ainsi, dans le cas d'un salarié qui changerait de poste au sein de son entreprise, on parle alors de mobilité interne fonctionnelle.

Dans le point suivant nous aborderons les sources de la mobilité ; les déterminants et les causes de la mobilité. Cependant, la mobilité externe et la mobilité géographique ne seront pas développés davantage. L'objet de ce mémoire est d'étudier la mobilité professionnelle au sein d'une entreprise ; or la mobilité externe s'intéresse aux mouvements qui ont lieu en dehors de l'entreprise. De plus, il semble moins pertinent de parler de mobilité géographique puisque cette dernière n'entraîne pas de réels changements structurels (sauf si elle résulte d'un changement de poste). Dans ce cas, il n'y a pas nécessairement de besoin en formation, ou il est minime, même si les dispositifs et les procédures ne sont pas toujours les mêmes d'une entreprise à l'autre. La mobilité fonctionnelle en revanche est un sujet intéressant lorsque l'on étudie l'importance de la formation professionnelle. Un changement de poste pour qu'il soit réussi doit souvent s'accompagner d'une formation appropriée.

1.1.3. Les sources de la mobilité professionnelle

La mobilité quelle qu'elle soit résulte soit d'un choix de l'individu, soit d'une contrainte. Le contexte économique et social actuel joue un rôle majeur dans le développement de ce concept. En effet, les récentes réformes de l'emploi ont eu pour effet l'assouplissement des procédures de licenciement. Les plans de sauvegarde de l'emploi de plus en plus nombreux, et les restructurations d'entreprise ont démultiplié le phénomène de mobilité. Les salariés sont de plus en plus confrontés à des mobilités subies, ou développent eux-mêmes leur mobilité en externe pour éviter le licenciement dans une entreprise en difficulté. On distingue donc deux sources de mobilité, comme l'analyse Jean-Pierre Le Padellec et Helen Burzlaff¹ : la mobilité « choisie » et la mobilité « subie ».

¹ Jean-Pierre Le Padellec, Helen Burzlaff. La stratégie du mouvement. Paris : Editions Liaisons, 2001, 153 pages.

1.1.3.1. *La mobilité subie*

La mobilité organisationnelle est souvent vécue comme une contrainte par le salarié. Lorsqu'elle est « **subie** » par le salarié, elle prend le plus souvent la forme d'un reclassement. Une procédure de reclassement consiste à affecter à une autre activité, les salariés qui ne peuvent plus exercer la leur en raison d'une suppression de poste ou d'une inaptitude.

L'entreprise a pour obligation de rechercher des solutions de reclassement en interne ou externe, pour éviter un licenciement. Néanmoins, il ne s'agit que d'une obligation de moyen, c'est-à-dire, que l'entreprise doit mettre tous les moyens en œuvre pour reclasser le salarié, mais n'est pas tenue à une obligation de résultat. L'entreprise commence par étudier les possibilités de reclassement en interne, puis en cas d'impossibilité de reclassement dans l'entreprise, entame une procédure de reclassement externe. Cela consiste à accompagner les salariés dans leur recherche d'emploi suite à un licenciement économique ; l'objectif pour l'entreprise est d'aider le salarié à retrouver un poste similaire qui nécessite le même périmètre de compétences que son dernier emploi.

Cependant, la nouvelle réforme de l'emploi négociée en janvier dernier devrait apporter quelques modifications à ces obligations. En effet, l'article 15 de la loi relative à la sécurisation de l'emploi aborde la question de la mobilité interne. Le salarié qui refusera de changer de lieu de travail pourra faire l'objet d'un licenciement individuel pour motif économique, si l'employeur obtient l'accord des syndicats.

Le gouvernement souhaite également instaurer un nouveau dispositif pour favoriser la mobilité : « une période de mobilité externe sécurisée »¹. Il s'agit en fait d'un congé sans solde que le salarié devra négocier avec son employeur pour tester un emploi dans une autre entreprise. Le salarié pourra revenir dans son entreprise initiale, et devra à son retour retrouver le même poste et la même rémunération. Ce procédé devrait permettre aux salariés d'être acteur de leur avenir professionnel et développer davantage la mobilité « choisie ».

¹ Jean-Baptiste Chastand. Flexibilité ou sécurisation : ce que change l'accord emploi. [en ligne]. Le Monde, 06/03/2013.

1.1.3.2. *La mobilité choisie*

La **mobilité « choisie »**, c'est la mobilité qui est initiée par le salarié. Il est à l'origine de cette démarche et utilise ce procédé dans le cadre d'un projet professionnel et personnel bien défini. Le salarié voit la mobilité comme une opportunité de développer ses compétences et son employabilité. Il peut s'agir par exemple d'une démission dans le cadre d'une mobilité externe ou d'un départ en congé individuel de formation.

Une mobilité choisie implique une réflexion, une étude de son projet et de sa faisabilité. D'après les sociologues James March et Herbert Simon, l'individu est opportuniste ; il prend la décision de la mobilité s'il la perçoit comme une nouvelle opportunité, et que celle-ci lui permet d'être mieux rémunéré et d'avoir de meilleures perspectives d'avenir.

La mobilité subie ou choisie peut s'inscrire dans plusieurs situations d'emploi différentes. Elles sont les déterminants de la mobilité. Mais ces sources de mobilité ne sont pas les seules composantes de la mobilité professionnelle. Il existe de multiples caractéristiques de la mobilité organisationnelle, autre que la mobilité interne, externe, fonctionnelle ou encore géographique.

1.1.4. Les composantes de la mobilité professionnelle

Selon Richard Duhautois et ses collègues, on distingue plusieurs « sous-types » de mobilité : la mobilité sectorielle, d'emploi, de statut, salariale, etc. Certaines de ces caractéristiques peuvent être cumulatives, c'est-à-dire, qu'elles peuvent intervenir en même temps. Prenons l'exemple, d'une personne qui change de poste mais accède à une fonction similaire dans l'une des filiales de son employeur. Cette filiale ne fait pas partie du même secteur d'activité en raison de la politique de diversification du groupe. Ce changement de poste entraînera une augmentation de salaire mais ne sera pas accompagné d'un changement de statut dans l'entreprise. Il s'agit à la fois d'une mobilité interne fonctionnelle, et à la fois d'une mobilité sectorielle, salariale et horizontale.

La mobilité **sectorielle**, c'est le mouvement d'un individu au cours de sa vie professionnelle, d'un secteur d'activité à un autre. Deux formes de mobilité sectorielle existent :

- La mobilité intra-branche : la mobilité quelle qu'elle soit n'entraîne pas de changement de secteur d'activité ;
- La mobilité interbranche : l'individu change de secteur d'activité.

La **mobilité de statut** représente le changement de statut dans l'emploi, à savoir, les indépendants, les salariés du privé, et les fonctionnaires. La **mobilité d'emploi** quant à elle, se caractérise par un passage de l'emploi à l'inactivité ou inversement. Ces concepts ne seront pas développés dans la suite ce travail puisqu'ils se rapportent plus à la mobilité externe qu'interne.

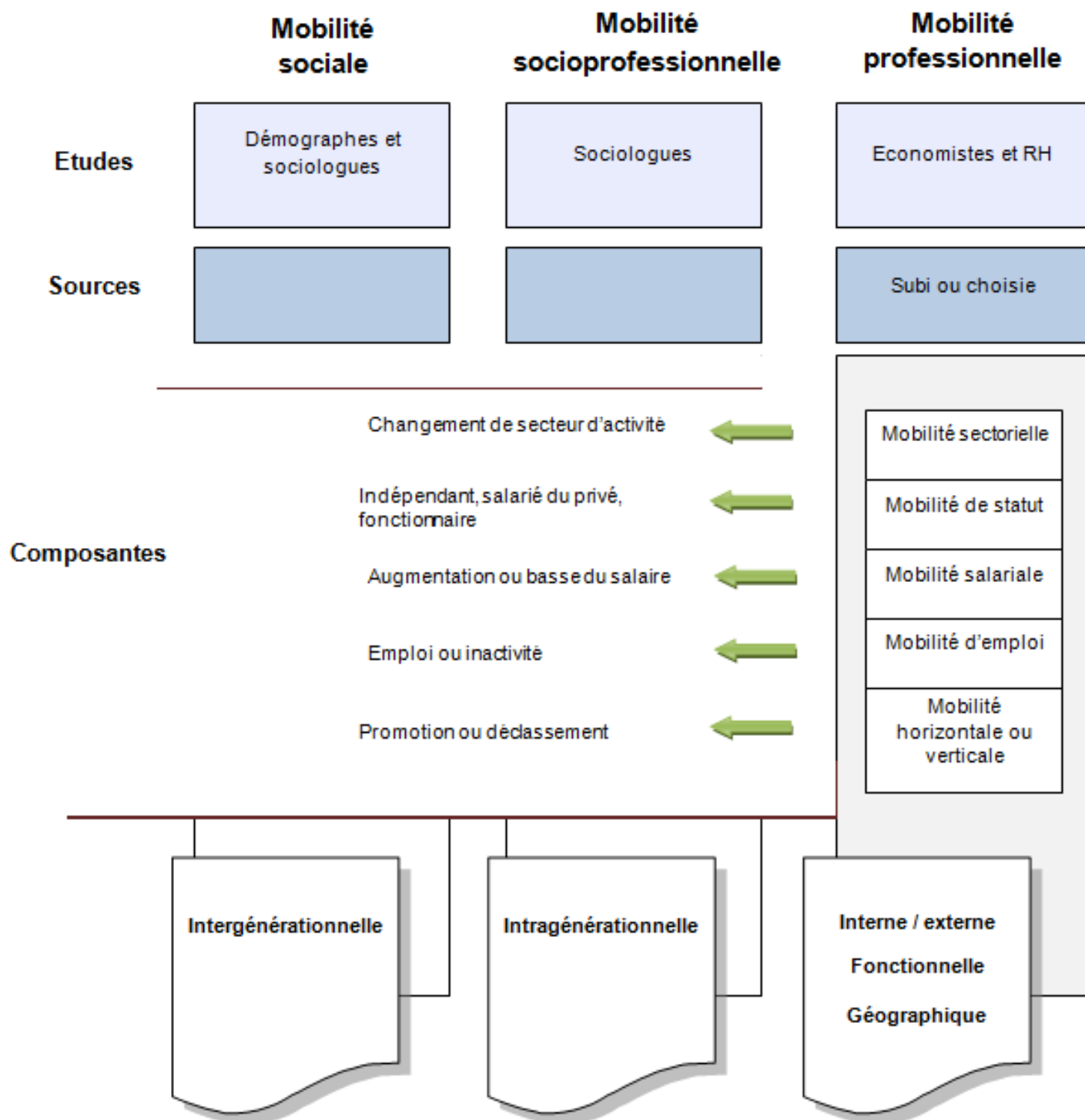
La **mobilité salariale** peut se définir comme étant une trajectoire de rémunération qui peut être ascendante ou descendante.

Enfin, la mobilité **verticale ou horizontale** ; elle n'intervient que dans le cas d'une mobilité fonctionnelle :

- La mobilité verticale : Le changement de poste s'accompagne d'une évolution au sein de la hiérarchie. On parle de promotion lorsqu'il s'agit d'une progression, et de déclassement lorsqu'il s'agit d'une évolution descendante.
- La mobilité horizontale : Le changement d'emploi est effectif sur un poste ou un métier dont le niveau de responsabilités est similaire. Il n'y a pas d'évolution hiérarchique.

Avant de poursuivre, il semble indispensable de reprendre les notions qui seront abordées tout au long de ce mémoire. Nous parlerons donc, de mobilité professionnelle interne et fonctionnelle. De ce fait, nous sommes amenés à nous demander quelle est l'ampleur de ce phénomène ; est-ce-que la mobilité interne est plus développée que la mobilité externe ? Quelle est la part des promotions dans la mobilité fonctionnelle ? Ce sont à ces questions que je tenterai de répondre dans la partie suivante. Avant cela, je vous propose un schéma récapitulatif qui reprend toutes les notions évoquées.

Schéma des différentes formes de mobilités



1.2. La mobilité professionnelle en chiffre

Etudier les statiques de la mobilité professionnelle permet d'évaluer l'importance du phénomène. Dans cette partie, je tenterai de mettre en parallèle, les différents types de mobilité, l'âge, le sexe, et le niveau de qualification. Ainsi, nous aurons une vue d'ensemble et ces éléments chiffrés nous donnerons un point de comparaison pour la deuxième partie. Notons toutefois, qu'il est difficile d'obtenir des études chiffrées récentes sur la mobilité professionnelle. De ce fait, ces informations dates du début des années 2000, et ce même pour les études plus récentes. La plupart de cette analyse provient de l'enquête emploi INSEE de 2003.¹

1.2.1. Sexe

Les hommes sont légèrement plus concernés par la mobilité fonctionnelle que les femmes puisque l'écart homme-femme est de 3 points seulement ; elle concerne 14% des hommes et 11% des femmes. Cette analyse reste tout de fois à pondérer en raison du plus grand nombre de profession à dominante féminine que masculine.

Les femmes sont plus touchées par la mobilité externe que les hommes ; elles sont 43% à avoir quitté leur employeur au cours des cinq dernières années contre 37% pour les hommes. Toutefois, Elles sont moins concernées par la mobilité interne. Les hommes sont 15,8% à avoir changé de poste en interne contre 12,2% pour les femmes.

1.2.2. Ages

Le taux de mobilité fonctionnelle décroît avec l'âge. En effet, 21% des hommes de 20-29 ans ont changé de famille professionnelle au cours de l'année ; 16% pour les femmes. Elle concerne 10 % des hommes âgés de 60 à 69 ans et 9 % des femmes, soit un écart de 11 points pour les hommes et de 7 points pour les femmes entre la tranche d'âge la plus jeune et la plus âgée. C'est en début de carrière que la mobilité fonctionnelle est la plus fréquente ; une personne interrogée sur cinq a changé de métier au cours de l'année.

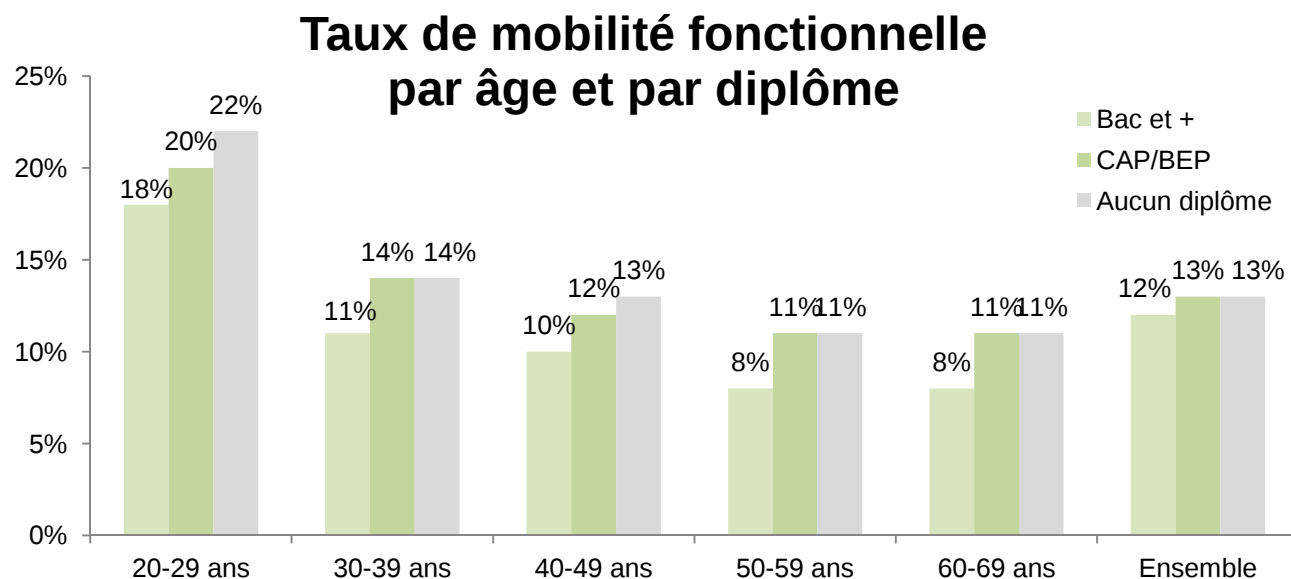
¹ Thomas Amossé. Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle [en ligne]. Rapport de synthèse INSEE, n°921. Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques, 2003, 4 pages.

Les deuxièmes parties de carrière ont plus d'opportunité de mobilité en interne. Le taux de mobilité interne fonctionnelle des 60-69 ans s'élève à 95% (ces personnes ont changé de métier au sein de leur entreprise) contre 71% pour les 30-39 ans et seulement 50% pour les 20-29 ans.

Les plus jeunes sont prêts à quitter leur entreprise pour évoluer professionnellement, à l'inverse les seniors sont plus réticents. Le taux de mobilité externe diminue avec l'âge. D'après l'enquête INSEE¹, 43% des hommes âgés de 15 à 29 ans ont changé d'employeur ; cela concerne 34,2% des femmes de la même classe d'âge. En revanche, seul 4,3% des hommes âgés de 60 ans et plus ont quitté leur entreprise, et 5% des femmes. L'écart entre ces tranches d'âges est de 38,7 points pour les hommes et de 29,2 points pour les femmes.

1.2.3. Niveau de diplôme

On observe que les personnes peu ou pas diplômées ont un taux de mobilité fonctionnelle plus important que les autres.



Source : PRAO, La mobilité professionnelle des adultes, 2007²

¹ Arnaud Dupray, Isabelle Recotillet. Mobilités professionnelles et cycle de vie [en ligne]. Rapport INSEE, n°423. Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques, 2009, 28 pages.

² Boris François, François Longin. La mobilité professionnelle des adultes : les changements de métier [en ligne]. Rapport de synthèse du Pôle Rhône-Alpes d'Orientation. PRAO, 2007, 18 pages.

En effet, 22% des 20-29 ans non diplômés ont changé de famille professionnelle contre 18 % pour les personnes de la même tranche d'âge qui ont le bac ou un diplôme de l'enseignement supérieur. Pour les titulaires d'un CAP ou d'un BEP, le taux de mobilité sur cette tranche d'âge est de 20%. Dans l'ensemble, cela concerne 12% des titulaires d'un bac ou d'un diplôme de l'enseignement supérieur, et 13% des titulaires d'un CAP, d'un BEP ou d'aucun diplôme.

Les salariés les moins qualifiés sont les plus exposés au risque de mobilité externe puisque 31% des ouvriers et employés non qualifiés et 21% des ouvriers et employés qualifiés de moins de 10 ans de carrière ont quitté leur entreprise au cours de l'année étudiée contre 13,7% pour les cadres. A l'inverse, la mobilité interne profite plus aux plus diplômés : les cadres et les techniciens. En effet, 10% des cadres ont connu une mobilité interne, contre 1,6% des ouvriers et employés non qualifiés.

Taux de mobilité annuelle interne (en %)

	Moins de 10 ans de carrière	De 10 à 20 ans de carrière	De 20 à 30 ans de carrière	Plus de 30 ans de carrière
Cadres	10,0	5,7	4,3	3,1
Professions intermédiaires	7,4	4,3	3,3	2,0
Ouvriers et employés qualifiés	3,3	2,5	1,7	1,1
Ouvriers et employés non qualifiés	1,6	1,0	1,1	0,8

Source : INSSE. Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle, 2003.

1.2.4. Mobilité fonctionnelle et mobilité géographique

La mobilité fonctionnelle est plus fréquente que la mobilité géographique ; 13% des personnes interrogées ont changé de métier alors qu'ils ne sont que 7 % à avoir changé de lieu de travail. Cependant, ces deux mobilités touchent de manière égale les jeunes âgés de 20 à 29 ans ; 19% ont connu un changement de métier, et 19 % ont connu un changement de lieu de travail. A noter que ceux qui ont connu une

mobilité fonctionnelle ne sont pas forcément les mêmes que ceux qui ont connu une mobilité géographique et inversement. L'écart se creuse entre les deux au fil des âges. La mobilité fonctionnelle se maintient avec un taux en moyenne de 11%, alors que la mobilité géographique décroît ; elle passe de 9 à 1% de la tranche 30-39 ans à la tranche 60-69 ans. On peut donc en conclure qu'avec l'âge on a moins recours à la mobilité géographique.

1.2.5. Mobilité fonctionnelle et formation

En ce qui concerne la corrélation entre la formation et la mobilité fonctionnelle, il existe un lien fort entre l'accès à la formation et le fait d'avoir changé de poste entre 1998 et 2003. En effet, les personnes ayant changé de poste pendant cette période ont 79 % de chance de plus d'avoir accès à la formation, que les individus qui n'ont pas connu de mobilité. Qui plus est, la plupart des personnes qui ont changé de poste ont suivi un cours ou un stage. En fait, 38 % des personnes qui ont suivi un stage déclarent avoir changé de poste contre 32 % pour ceux qui ont suivi une formation en situation de travail.

1.2.6. Mobilité subi et mobilité choisie

Mais d'une mobilité sur 5 résulte d'une décision de l'employeur. En effet, 28% des mobilités externes sont subies par les salariés. En outre, dans 15% des cas de mobilité pour les hommes quel que soit leur âge, c'est l'employeur qui est en tout ou partie à l'initiative de la mobilité ; cela concerne 18,2% des femmes.

1.2.7. Mobilité interne et externe

Le phénomène de mobilité externe est prédominant. D'après l'enquête INSEE, 27% des personnes interrogées ont changé de poste en interne contre 33% en externe. La mobilité interne est plus développée dans le secteur public que privée ; chaque année 6,3% des employés de la fonction publique change d'établissement. Quatre mobilités internes sur dix sont assimilées à une promotion. Qui plus est, la part des promotions dans les mobilités internes est plus faible que celle dans les mobilités externes. En moyenne entre 2000 et 2002, 65% des promotions ont été obtenues à l'occasion d'une mobilité externe contre seulement 10% qui ont eu lieu à l'occasion d'une mobilité interne. Le taux de mobilité interne fonctionnelle et salariale est de

56% (ces changements de poste en interne ont été accompagnés d'une augmentation de salaire).

Maintenant que nous avons pu évaluer l'ampleur de ce phénomène, nous allons nous centrer sur la mobilité interne, et plus particulièrement sur l'analyse de ses enjeux.

1.3. Les enjeux de la mobilité interne

La mobilité interne est un dispositif coûteux qui s'apparente à un investissement. En effet, l'entreprise investit dans la gestion de la mobilité et la formation afin d'obtenir une contrepartie au niveau des résultats et de sa performance. Mais comment la mobilité interne peut-elle être source de performance dans l'entreprise ? Pourquoi pratiquer la mobilité interne, et pourquoi former les agents mutés ? C'est à l'ensemble de ces questions que je tenterai de répondre en me plaçant à la fois du point de vue de l'entreprise et à la fois du point de vue du salarié.

1.3.1. Point de vue de l'entreprise

Tout d'abord, il est important de rappeler que la finalité d'une entreprise à but lucratif est de générer un profit. L'entreprise va donc avant tout privilégier les dépenses qui lui permettront à court, moyen ou long-terme d'améliorer sa performance et sa compétitivité sur le marché. Il y a encore quelques années, La GPEC et de manière plus générale, les Ressources Humaines n'étaient que des fonctions supports non génératrices de profit et ne faisaient donc pas partie des priorités en termes d'investissement. Aujourd'hui, les entreprises ont de plus en plus recours à des dispositifs RH pour améliorer la productivité et la qualité. La mobilité interne est un de ces dispositifs.

1.3.1.1. Pourquoi pratiquer la mobilité interne ?

La mobilité intra-organisationnelle a pour but de répondre aux problématiques économiques et d'optimiser l'affectation des ressources, c'est-à-dire, d'adapter les ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise. En effet, l'environnement est en perpétuel évolution que ce soit en externe ou en interne. La

GPEC a pour but d'anticiper ces changements qui peuvent parfois conduire à une évolution des métiers de l'entreprise. « *L'enjeu de la GPEC, c'est d'identifier les métiers en tension, les métiers dont on n'a plus besoin et tenter de mettre en adéquation les profils et les postes sur ces métiers sachant qu'il faudra sans doute du temps pour amener le salarié au profil requis* »¹. La mobilité interne est donc l'un des outils de la GPEC ; elle permet de muter un salarié d'un poste à un autre.

Réduire les coûts de recrutement :

Elle permet d'éviter le recours au recrutement externe qui se révèle souvent plus onéreux que le recrutement interne. Le coût d'un recrutement externe se compose des éléments suivants :

- Les coûts de prospection et de communication liés par exemple, à la parution des offres d'emploi, à la participation à des salons, et toutes autres actions de communication.
- Le coût de fonctionnement engagé pour rémunérer le personnel du service RH, pour les former au recrutement, etc. Dans le cas d'une entreprise qui n'aurait pas de service recrutement, il convient de prendre en considération le temps que le salarié, dont la mission n'est pas seulement le recrutement (ex : assistant RH), va consacrer à cette mission au détriment de ses autres fonctions.
- Les coûts de formations engagées pour l'adaptation au poste et la découverte de l'entreprise.
- Le coût d'apprentissage correspond à *la phase d'information, d'apprentissage du métier et d'apport personnel*². (Peretti, 2002 : 217). Elles représentent un coût puisqu'elles se caractérisent par une baisse de productivité. Le nouveau collaborateur aura besoin d'un temps d'intégration, pour comprendre son poste, ce que l'on attend de lui et sa place dans l'entreprise, c'est ce que l'on appelle la phase d'information. La phase d'apprentissage du métier s'effectue directement sur le poste de travail en réalisant les missions pour lesquelles le salarié a été recruté. Pendant ce laps de temps le salarié n'est pas totalement opérationnel. Une fois le poste assimilé et maîtrisé, le salarié entre dans une phase

¹ Amélie Notais. Enjeux et limites de la mobilité interne : le point de vue des praticiens [en ligne]. Article du CERMAT- IAE de Tours. Tours : 2006, 24 pages. Interview d'un des DRH interrogé.

² Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines. 10^{ème} édition. Paris : Vuibert, 2002, 285 pages.

« d'apport personnel » ; il a un regard plus critique sur son travail et prend des initiatives.

Pratiquer la mobilité interne pourrait réduire les frais de prospection et de communication puisque les offres internes sont souvent diffusées sur le site intranet, ou par le biais d'autres outils informatiques propres à l'entreprise et donc moins coûteux. En outre, cela pourrait permettre de diminuer le coût de fonctionnement car un recrutement interne réclame, généralement moins de temps qu'un recrutement externe. Les coûts de formation quant à eux, seraient engagés même si l'on avait recours à l'interne. Cependant, le salarié n'a pas besoin d'une formation sur l'environnement de la société sauf dans le cas d'une mobilité intra-groupe. Il sera donc opérationnel plus rapidement, et aura parfois besoin de moins de formation. Pour finir sur ce point, le coût d'apprentissage et les différentes phases par lesquelles le salarié va passer, devraient être raccourcies.

Limiter la prise de risque :

Autre point positif, pratiquer la mobilité interne limite la prise de risque. En effet, un recrutement externe implique un risque puisque le recruteur doit arriver à cerner le candidat et à évaluer s'il sera capable ou non de tenir le poste. Si son jugement est erroné et que le nouvel embauché ne correspond pas, ce recrutement se révélera très coûteux et l'entreprise devra trouver une solution pour optimiser l'investissement qu'elle a fait. Dans un recrutement interne, l'entreprise connaît déjà les candidats, leur travail et leurs résultats. Le recruteur peut faire appel au hiérarchique du salarié qui a déjà pu évaluer son travail.

Fidéliser les salariés :

De plus, la mobilité est un bon moyen de fidéliser les salariés que l'entreprise souhaite conserver. Comme nous l'avons vu précédemment de nombreux salariés sont prêts à quitter leur société si cette dernière ne leur offre pas de perspectives d'avenir. Rappelons que les salariés et leurs compétences constituent la plus value d'une entreprise. Le risque encouru lorsque l'on ne fidélise pas ses salariés, c'est la perte de compétences, surtout lorsque ceux qui les détiennent partent pour la concurrence. Les nouveaux embauchés ne sont pas nécessairement plus motivés, et surtout ils n'ont pas l'expérience qu'un salarié qui serait présent dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Notons qu'il est primordial de veiller à éviter ce

phénomène, qui parfois peut se répandre comme une « hémorragie » au sein de la structure ; il est souvent observé qu'une démission peut en entraîner d'autres.

Limiter l'usure professionnelle :

A cela s'ajoute la problématique de l'usure professionnelle. Ce terme désigne un épuisement psychologique lié à l'activité professionnelle d'un individu parce qu'il effectue les mêmes tâches ou les mêmes missions de manière répétée depuis plusieurs années. Elle se matérialise par une baisse de la motivation et de l'implication du salarié, et donc de sa productivité. Proposer des possibilités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise est une source de motivation et permet de limiter l'usure professionnelle et l'immobilisme. En effet, la mobilité interne fonctionnelle consiste à accompagner le changement de poste d'un salarié ; si le salarié change de poste plusieurs fois au cours de sa carrière le risque d'usure professionnelle est diminué puisqu'il aura appris de nouvelles choses, et aura pu diversifier ses missions.

Eviter la stagnation des effectifs :

La mobilité interne permet également d'éviter la stagnation des effectifs au sens de la stagnation du turn-over. Cela signifie que le personnel d'une entreprise reste toujours le même, les salariés gardent le même poste tout au long de leur vie professionnelle ce qui « fige » l'entreprise. Le roulement du personnel en interne permet d'avoir du « sang neuf » : de nouvelles idées, une remise en question des procédés existants, un regard neuf sur l'entreprise. Ces éléments sont favorables au développement et à l'innovation, et par conséquent à la compétitivité de l'entreprise.

Développer la polycompétence :

Enfin, pratiquer la mobilité interne permet de développer la polycompétence. La notion de polycompétence désigne la capacité d'un individu à assurer des activités périphériques, c'est-à-dire, à exercer plusieurs métiers. Il n'est pas forcément nécessaire pour une entreprise de pousser la polycompétence jusqu'à demander à un salarié d'exercer deux activités. Fort de ses différentes expériences au sein de l'entreprise et après avoir exercé plusieurs activités différentes, le salarié qui a eu recours à la mobilité, maîtrise un éventail de compétences plus large que ses collègues. A titre d'exemple, un salarié qui passe de technicien en centre de production à un poste dans la formation sera plus performant sur les questions

techniques de la formation puisqu'il connaîtra les métiers de l'entreprise pour les avoir pratiqués. Il saura quels sont les besoins de cette population en termes de formation, il connaîtra leurs contraintes et leurs attentes.

« Cette gestion dynamique de l'entreprise contribue à l'émergence d'un langage commun entre les services »¹.

En effet, elle ouvre plus de possibilités de communication et permet de créer des liens entre les différentes activités de l'entreprise qui comprennent mieux les enjeux des unes et des autres.

1.3.1.2. Pourquoi former les salariés mutés ?

Tous ces éléments montrent que la mobilité peut être un levier de performance pour les entreprises. Mais cela n'explique pas pourquoi il est indispensable de former les agents qui sont mutés.

En premier lieu, l'entreprise remplit une obligation légale qui la contraint à proposer des formations d'adaptation au poste de travail, de maintien dans l'emploi ou de développement des compétences. Comme le prévoit l'article L.930-1 du Code du travail : *« l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences ».*

En second lieu, la formation est indispensable pour rendre le salarié opérationnel sur son nouveau poste, surtout si le poste en question est très différent du dernier emploi occupé. En effet, on observe souvent que l'absence de formation entraîne des erreurs ; elles peuvent être liées à la méconnaissance du poste, du métier ou de l'environnement. La formation permet d'éviter ces erreurs et les frustrations des salariés liées à celles-ci.

Par le biais de la formation le salarié peut acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la tenue de son poste, mais il peut également apprendre à

¹ Amélie Notais. Enjeux et limites de la mobilité interne : le point de vue des praticiens [en ligne]. Article du CERMAT- IAE de Tours. Tours : 2006, 24 pages.

optimiser son temps grâce au conseil du formateur. Cela rend le salarié plus performant, plus productif et son travail est de meilleure qualité. Qui plus est, la formation va pouvoir réduire le coût d'apprentissage puisque son objectif est de permettre au salarié d'être opérationnel plus rapidement.

1.3.2. Point de vue du salarié

Nous pourrions nous poser les mêmes questions en ce qui concerne les salariés. Pourquoi un salarié souhaiterait-il avoir recours à un changement de poste dans son entreprise ? Quelles seraient pour lui les retombées positives d'une telle démarche ?

Tout d'abord, l'une des principales motivations concernant la mobilité pour les salariés, c'est la possibilité d'évoluer dans l'entreprise, de monter dans l'échelle sociale et si possible d'augmenter sa rémunération. En effet, dans le cas d'une mobilité fonctionnelle promotionnelle et salariale, le salarié gagne à être mobile puisqu'il évolue dans la hiérarchie et augmente sa rémunération mensuelle.

De plus, la mobilité interne qu'elle soit verticale ou horizontale, est une forme de reconnaissance pour le salarié. L'entreprise reconnaît le travail et l'implication du salarié, mais surtout elle voit en lui un potentiel à développer. La mobilité interne peut donc être une forme de valorisation du parcours du salarié.

Autre point essentiel, le salarié au même titre que l'entreprise, réduit la prise de risque. Il connaît déjà l'entreprise, sa culture, son organisation et ses pratiques. Il connaît également les forces, les faiblesses de l'entreprise, et parfois les personnes avec qui il serait amené à travailler. Le salarié, s'il décide d'avoir recours à la mobilité interne, le fait parce qu'il souhaite continuer dans la même entreprise. Il limite le risque lié à l'incertitude d'un nouveau poste dans une nouvelle entreprise.

Comme nous venons de le voir précédemment, la mobilité interne permet de limiter l'usure professionnelle et donc les risques psychosociaux qui en découlent. Qui plus est, elle développe l'employabilité du salarié en lui permettant d'acquérir de nouvelles compétences. . C'est également une opportunité pour l'employé de faire

aboutir un projet professionnel, de changer de métier ou de profession tout en conservant son statut dans l'entreprise.

Enfin, la mobilité interne a un impact positif sur la motivation du salarié. Tantôt elle apporte une motivation supplémentaire parce que l'on sait que son travail sera récompensé, tantôt elle apporte une solution à la démotivation de certains salariés.

Notons tout de même, que si la mobilité interne fonctionnelle comporte de nombreux avantages à la fois pour l'entreprise et le salarié, elle a également ses limites.

1.4. Les limites de la mobilité interne

Bien que la mobilité interne fonctionnelle puisse avoir des retombées positives en termes de productivité, de performance et de compétitivité, elle peut se révéler inefficace voire contre productive dans certains cas.

Les coûts :

Premièrement, la mobilité représente à court terme un coût important. Pour des entreprises dont la santé financière est fragile, surtout dans la conjoncture économique actuelle ; la gestion sur le long-terme n'est pas une priorité. En effet, les PME et même certaine grande entreprise sont dans une logique de survie et ne peuvent pas se permettre d'investir de telle somme dans un dispositif dont les retombées sont difficilement mesurables et dont le retour sur investissement peut être relativement long. Dans ce cas, la mobilité ne représente plus une opportunité. Selon Amélie Notais, professeur à l'ESG Management School : « *la mobilité interne doit se concevoir dans un contexte précis. Il faut que les départs et les besoins en formation sous-jacents aient été anticipés afin que les mouvements de mobilité se conçoivent à court terme malgré un climat conjoncturel austère et difficile* »¹.

Deuxièmement, il arrive parfois que les frais engendrés par la mise en pratique de la mobilité soient supérieurs ou égaux à ceux générés dans le cadre d'un recrutement externe. En effet, le temps de formation d'un de ses salariés peut se révéler trop long

¹ Amélie Notais. Enjeux et limites de la mobilité interne : le point de vue des praticiens [en ligne]. Article du CERMAT- IAE de Tours. Tours : 2006, 24 pages.

par rapport à celui d'un nouvel embauché. Le recrutement externe à l'avantage d'offrir la possibilité de recruter un candidat qui a déjà la formation appropriée.

La perte de productivité :

La mobilité peut avoir pour conséquence une perte productivité sur le court-terme. En fait, le salarié qui est concerné par la mobilité, durant la période qui précède le changement effectif du poste, va être moins impliqué dans son travail parce qu'il sait qu'il va partir. En quelque sorte, le salarié n'est déjà plus intellectuellement dans son travail, il pense au nouveau poste qu'il va occuper. Cela entraîne une baisse de la qualité du travail et une diminution de la productivité.

Les limites de l'individu :

Autre limite de ce dispositif, les limites même de l'individu. En effet, les salariés n'ont pas toujours les capacités physiques ou intellectuelles pour s'adapter à un nouveau poste ; Amélie NOTAIS précise que « *beaucoup considèrent les capacités cognitives comme la principale limite à la mobilité, [...] leur capacité d'apprentissage sont limitées et se dégradent avec le temps* ». De plus, tous les salariés ne seront pas traités de manière homogène face à un poste qui requiert une certaine capacité physique. En résumé, les capacités d'un individu sont limitées et ne lui permettent pas forcément d'accéder au métier ou à la profession qu'il veut.

La durée de la formation :

La durée de la formation nécessaire au changement de poste peut également avoir son importance, surtout s'il s'agit d'une reconversion. Certaines formations demandent un investissement important en terme de temps (durée de la formation, validation de formation, etc.). On peut citer comme exemple la formation de conducteur de train à la SNCF qui dure environ 6 mois. En outre, ces formations peuvent être très contraignantes pour les salariés ; si la formation se fait à l'autre bout de la France, ou si l'amplitude horaire des sessions est importante, etc. Par ailleurs, arrivés à un certain âge les salariés n'ont plus forcément envie de s'impliquer dans ce type de démarche et envie d'apprendre un nouveau métier. Les seniors peuvent donc ressentir moins de motivation pour participer à la mobilité interne.

L'absence ou le manque de volonté de l'individu :

De ce fait, la notion de volonté dans cette démarche occupe une place prépondérante ; que la mobilité émane d'une décision de l'employeur ou du salarié, la volonté et la motivation est indispensable à la réussite de la mobilité. En effet, tout les efforts possibles pourront être réalisés, si l'employé accepte la mobilité « à reculons », les dispositifs auront peut de chance de fonctionner. L'homme par nature a tendance à l'immobilisme parce qu'il craint le changement. D'où la nécessité d'accompagner la mobilité par une communication appropriée, ou d'accompagner cette dernière par une incitation forte. Pour José Félix, directeur des ressources humaines chez Aldes, la peur du changement est un frein majeur à la mobilité. Beaucoup de salarié se disent mobiles, ils aimeraient changer de poste et seraient prêts à accepter en contrepartie un changement du lieu de travail. Mais en réalité, ils sont peu nombreux à « sauter le pas » et à aller jusqu'au bout de la démarche.

Cela va même plus loin, certains salariés confondent mobilité et promotion et pense donc que la mobilité s'accompagne obligatoirement d'un changement d'échelon. Lorsqu'ils se rendent compte que la mobilité n'est pas forcément verticale, cela crée des frustrations.

Le manque de formation :

Ces frustrations peuvent également être liées à l'insuffisance voire même à l'absence de formations. En fait, on constate que la mobilité n'est pas toujours accompagnée de formation. Même si dans certains cas le recours à la formation n'est pas nécessaire (changement de poste qui implique une fonction similaire), il reste dans d'autres indispensable. Selon, *l'enquête FQP 2003 de l'INSEE*¹, entre 1998 et 2003, environ 18% des personnes interrogées qui ont changé de poste au cours des cinq dernières années, n'ont pas suivi de formation. De plus, 42% des changements de poste avec promotion se sont faits sans formation. Il s'agit de l'une des plus importante limite de la mobilité interne fonctionnelle. Si cette dernière n'est pas suivie de formations appropriées son effet sera nul.

¹ Isabelle Marion, Martine Möbus, Jean-Claude Sigot. Formation professionnelle continue et changement de poste dans l'entreprise [en ligne]. Rapport de synthèse du Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Céreq, 2008, 34 pages.

Si dans certaines entreprises la mobilité interne reste un outil de réponse et une solution à un problème, elle peut faire l'objet d'une véritable impulsion. En effet, si l'entreprise arrive à déjouer les « pièges » de la mobilité et si elle prend en compte ces limites, elle peut faire de la mobilité l'un des piliers de sa GPEC. C'est ce qu'essaie de mettre en place la SNCF par le biais de différents dispositifs. En effet, la mobilité interne est dans cette entreprise un outil très développé qui permet de répondre à des problématiques bien spécifiques, qui sont propres à la SNCF et à ses métiers. Dans la section suivante, je tenterai de mettre en parallèle les notions que nous venons de voir tout au long de cette première partie avec les pratiques du groupe SNCF et plus particulièrement de la Direction Fret Autochem.

.



32

2.1. Le processus de mobilité fonctionnelle

Afin de démontrer l'importance de la formation dans le processus de mobilité interne fonctionnelle, il semble indispensable de définir ce processus. Je commencerai par présenter les structures qui gèrent la mobilité au sein du groupe, leurs particularités, leurs actions et leurs champs d'application. J'aborderai par la suite, plus particulièrement le travail des conseillers carrières, n'ayant pas eu recours aux membres de l'EME et de l'EDC. Puis, je définirai le processus de déroulement de carrière, la gestion des reclassements, et enfin les outils qui permettent de gérer la mobilité interne.

2.1.1. Les structures

La gestion de la mobilité est répartie entre différentes structures : le service emploi et carrière de l'entité, l'espace mobilité et emploi (EME) et l'espace développement des cadres (EDC). La difficulté principale est de définir leur champ d'application, c'est-à-dire, de savoir de quelle structure dépend l'agent. C'est le niveau de qualification de l'agent qui va déterminer la structure à laquelle il est rattaché.

2.1.1.1. Les conseillers carrière

Acteurs majeurs de la gestion des ressources humaines au sein de leur propre structure, les entités traitent la gestion des emplois et des compétences par le biais des conseillers carrières (CK). Ils ont un rôle d'accompagnement et de conseil sur les problématiques liées à l'emploi, notamment celles qui touchent aux effectifs, aux entretiens de carrière, aux aides à la mobilité et aux reconversions. Les CK gèrent uniquement le collège maîtrise et les cadres ; en résumé les agents dont le *niveau de qualification* va de E à H¹. Les CK travaillent en collaboration avec l'EME ou l'EDC selon le niveau de qualification de l'agent, mais dans certains cas le service emploi de l'entité gère seule la mobilité. C'est le cas des reclassements pour inaptitude qui concernent les agents de maîtrise et les cadres, et les reclassements pour suppression de poste si la suppression n'est pas encore effective.

¹ Niveau de qualification : Les agents d'exécution ont un niveau de qualification allant de A à C, les agents de maîtrise de D à E et les cadres de F à H. La qualification D, bien qu'elle permette d'accéder à un niveau maîtrise, ne représente qu'une « petite maîtrise » couramment assimilé en GPEC au collège exécution.

2.1.1.2. L'Espace Mobilité et Emploi

L'EME quant à lui, gère la mobilité des agents d'exécution et des agents de maîtrise, c'est-à-dire les agents de A à E, dont l'unité d'affectation est située dans le périmètre géographique de ce dernier. Créé entre 2009 et 2010 pour faire face aux réorganisations, l'espace mobilité et emploi est un organisme spécifique à la SNCF. L'atout majeur de l'EME, c'est sa visibilité sur tous les marchés de l'emploi au sein du groupe SNCF. En effet, pour chaque région il existe un EME, ce qui signifie que les conseillers mobilité ont connaissance du marché de l'emploi de la SNCF dans sa globalité et pas seulement à l'échelle d'un établissement comme les CK. Il s'agit ici d'une gestion territoriale de l'emploi. Il permet principalement d'accueillir les agents en reclassement, mais aussi d'accompagner la mobilité choisie.

Les agents pris en charge se voient proposer des formations, pratiquent des exercices de recrutement avec des professionnels et reçoivent une aide pour rédiger leur CV. L'EME peut proposer aux agents de passer des évaluations ou des bilans pour étudier la faisabilité de leur projet. En outre, l'EME offre la possibilité d'effectuer des activités de transition professionnelle. Il s'agit de missions de courtes durées qui ont pour but de consolider ou de développer les compétences nécessaires à la réalisation de son projet professionnel. Cela permet de découvrir la mobilité dans des conditions de travail assouplies, mais également d'obtenir une évaluation que l'agent pourra reporter sur son CV.

2.1.1.3. L'Espace Développement Cadre

Enfin l'EDC, comme son nom l'indique, gère la mobilité des cadres, quelle soit voulue ou subie. En effet, il a pour vocation d'accompagner la mobilité suite à un déroulement de carrière, à une gratification individuelle qui se matérialise par une promotion, ou à des mesures de réorganisation. Il s'agit là aussi d'un organisme propre à la SNCF, mais contrairement à l'EME, ce n'est pas une structure territoriale ; l'EDC se trouve à Paris et n'a pas d'établissement en région. Il intervient sur l'ensemble des métiers du groupe avec la collaboration des conseillers carrières et des responsables de formation. L'EDC prend part à la mobilité après que l'agent ait rencontré le CK dont il dépend pour définir son projet professionnel et suite à validation de ce dernier par sa ligne managériale. Le détachement à l'EDC se matérialise par une simple lettre d'engagement signée par les deux parties. Le cadre s'engage à effectuer toutes les missions définies par l'EDC, et ce dans la France

entière. Il s'engage également à faire tous les déplacements nécessaires à la réalisation des formations qui lui sont proposées. De plus, comme cela est évoqué sur la *plaquette de présentation* ¹ de l'EDC : « *Les formations qualifiantes ou certifiantes mises en œuvre dans le cadre d'un projet professionnel sont soumises à une clause de dédit de formation* ² ».

Pour finir, l'EDC permet de valider son orientation professionnelle auprès de la ligne métier visée par l'agent. En effet, le salarié rencontre lors d'un entretien d'évaluation le responsable de la ligne métier. Si son projet d'orientation est validé, l'agent devient prioritaire pour candidater sur un poste du métier (conformément au RH00664).

2.1.1.4. *Un champ d'application confus*

La répartition de la gestion de la mobilité induit un processus plutôt confus. En effet, avec la multiplication des acteurs le champ d'application de chaque structure devient flou. Il est difficile de comprendre ce qu'elles gèrent ou non, puisque leurs prérogatives se chevauchent continuellement. Dans l'esprit même des principaux concernés (CK et agents), la définition de cette répartition entraîne une véritable gymnastique intellectuelle. Il apparaît nécessaire de simplifier les procédés actuels pour rendre l'offre de mobilité plus lisible. La solution pourrait être de limiter les prérogatives du service emploi et carrière pour qu'il n'assure que la partie conseil et orientation auprès des organismes concernés. L'EME se chargerait donc de toute la partie opérationnelle pour les agents d'exécution et de maîtrise, et l'EDC assurerait le même travail auprès des cadres. Qui plus est, l'EDC se trouve à Paris ce qui peut compliquer l'accompagnement des salariés qui ne résident pas en région Ile-de-France. La SNCF pourrait envisager de créer des relais dans les régions qui assureraient les mêmes prestations. Cependant, la principale limite de ces propositions, c'est l'impact que ces mesures auraient sur l'effectif. L'EME et l'EDC seraient contraints d'augmenter leur effectif afin de fournir un service de qualité. Encore faudrait-il déterminer si les coûts générés par cette opération seraient rentables.

¹ Plaquette de présentation de L'EDC. Version mai 2012. [Annexe n°3]

² Clause de dédit formation : clause prévue dans le contrat de travail ou dans une convention particulière, avant le début d'une formation, par laquelle le salarié s'engage à rester un certain temps dans l'entreprise à l'issue de la formation (« période de fidélité »), sauf à rembourser les frais de formation. [Extrait du référentiel RH 00913 – Version 01 du 27-05-2010, annexe n°4]

2.1.2. Le déroulement de carrière

Le déroulement de carrière est une notion primordiale qu'il convient de s'approprier s'il l'on souhaite analyser la gestion de la mobilité et de la formation au sein du groupe SNCF. En effet, il existe plusieurs procédés permettant d'évoluer professionnellement, que ce soit en termes de qualification, de niveau ou de position.

Le schéma de l'annexe n°5 reprend le processus de déroulement de carrière au niveau des qualifications. Il montre que les *changements de qualification intra-collège*¹ s'effectuent par le biais des notations. En revanche, les *changements de qualification inter-collège*² passent soit par la validation d'un examen, d'une évaluation, d'un potentiel ou d'une validation d'acquis de l'expérience.

2.1.2.1. Le changement de niveau ou de qualification intra-collège

La notation est un procédé géré par les conseillers carrières qui permet à un agent de passer sur une qualification supérieure, exception faite des changements de collège. Pour atteindre une qualification supérieure, il faut obligatoirement passer par tous les niveaux. Le changement de qualification entraîne un changement de niveau et de position de rémunération. Le procédé est simple, lors de *l'entretien individuel d'appréciation*³ le hiérarchique évalue le travail et les capacités de l'agent. Suite à cette évaluation, le dirigeant de proximité décide ou non de proposer l'agent pour notation. Si c'est le cas, le CK reporte les informations concernant ce dernier dans le tableau d'aptitude, qui reprend l'ensemble des agents susceptibles de prendre une qualification. Le cas de l'agent passera en commission. A noter que la promotion en qualification est subordonnée à une vacance de poste.

2.1.2.2. Le changement de qualification inter-collège

Comme nous l'avons vu précédemment, pour changer de qualification inter-collège il y a trois possibilités : en premier lieu, pour les agents d'exécution qui souhaitent passer maîtrise, il s'agit des *examens d'accès à la qualification E*, du *parcours d'attaché TS* et de la *VAE*. En second lieu, pour les agents de maîtrise qui souhaitent devenir cadres, il s'agit des écoles nationales SNCF, de la validation de potentiel ou

¹ Changement de qualification intra-collège : à l'intérieur des collèges exécution, maîtrise et cadre.

² Changement de qualification inter-collège : passage d'un collège à l'autre.

³ Entretien individuel d'appréciation : entretien professionnel à réaliser tous les 1 ans (convention SNCF).

de la VAE. La plupart de ces dispositifs seront développés dans la partie suivante puisqu'ils ont traités à la formation.

La validation de potentiel est un procédé réservé aux cadres : les agents E pour passer F, F pour passer G et G pour passer H. Une fois par an, lors de l'EIA le DPX et l'agent rempli la partie « EIA développement ». Le DPX inscrit sur cette fiche si l'agent a le potentiel nécessaire pour prétendre à une qualification supérieure et sur quel type de poste. A la suite de l'EIA une réunion est organisée entre le CK, le Dirigeant d'Unité et le Directeur de la DFAC pour décider du sort de l'agent : lui donner ou non le potentiel et donc lui permettre d'obtenir une promotion. La validation du potentiel ouvre droit à candidater sur un poste de qualification supérieure, elle a une durée de validité de 1 an.

Les potentiels sont un bon outil de promotion, cependant ils semblent trop figés. En effet, ce que l'on observe parfois c'est que les postes types sur lesquels les agents doivent évoluer pour espérer monter en qualification ne correspondent pas toujours à leurs attentes ou ne sont pas en adéquation avec leur projet professionnel. Par exemple, un collaborateur de qualification E dans un domaine quel qu'il soit, doit impérativement passer par un poste de DPX avant de pouvoir être responsable du service, même si ce dernier a les compétences nécessaires dans le domaine, et même s'il a déjà assumé des responsabilités d'encadrement. Il y a ici une véritable nécessité d'individualiser les parcours et de gérer la mobilité au cas par cas.

Nous allons à présent analyser le processus de reclassement.

2.1.3. Reclassement et inaptitude

Les agents qui doivent être reclassés dépendent soit de l'EME, de l'EDC (Espace Développement Cadre) ou du service emploi de leur établissement d'origine.

Les agents qui intègrent l'EME sont régis par une convention ou un contrat spécifique : *la convention individuelle de parcours d'orientation professionnelle* ¹ est

¹ CPP : Convention individuelle de Parcours d'orientation Professionnelle.

une convention *synallagmatique*¹ conclue suite à une suppression de poste entre l'EME, l'agent et l'établissement d'attache. L'établissement s'engage à disponibiliser l'agent à 100%, l'EME à assurer l'accompagnement de ce dernier, et enfin l'agent à s'impliquer dans le processus de reclassement. Le *contrat d'accompagnement professionnel*² est réservé aux agents en situation de restriction médicale ou d'inaptitude médicale.

Lorsque les agents de qualification F à H sont en procédure de reclassement, ils sont gérés par l'EDC. L'agent signe une convention de reclassement avec l'EDC. Cette convention valable 2 ans, reprend l'intitulé des missions proposées dans le cadre du reclassement et les formations qui seront dispensées.

Pour ce qui est de la gestion des reclassements en établissement, à l'origine c'est au service emploi et carrière que revient cette mission. Cependant, avec la conjoncture actuelle et les réorganisations qu'a connu la DFAC depuis ces dernières années, la tâche s'est révélée trop importante en terme de moyens humains. En effet, les CK ne gèrent pas que les reclassements, ils gèrent tout ce qui touche à l'emploi sur un périmètre géographique très vaste (tout l'EST de la France, soit 3000 agents). C'est pour cela que la DFAC a créé deux postes temporaires pour assurer le reclassement des agents qui ne sont pas gérés par l'EME ou l'EDC. Ces deux personnes sont en charge du reclassement des agents de la DFAC depuis environ trois mois. Aucun d'entre eux n'était issu du domaine RH. Tous deux ont subi une suppression de poste qui les plaçait eux-mêmes en situation de reclassement.

Cette situation particulière peut à la fois être un atout et une limite pour la gestion des reclassements. En effet, étant eux-mêmes issus d'une mobilité subie, ils sont en mesure mieux que quiconque, de comprendre l'agent, ses craintes et ses incertitudes. Parce qu'ils ont connu ces mêmes craintes, ils sont capables de plus d'empathie et sont plus à l'écoute. En revanche, si ces chargés de reclassement ont du mal à accepter leur mobilité, comment pourront-ils aider les agents concernés à l'accepter ?

¹ Synallagmatique : qualifie un contrat qui contient différentes obligations réciproques entre les parties qui le signent.

² CAP : Contrat d'Accompagnement Professionnel.

Le plus gros du problème ne se situe pas tant dans leur situation vis-à-vis de l'emploi, mais plus dans l'absence de formation appropriée pour exercer cette mission. Ils n'ont pas suivi de formation pour reclasser les agents et n'ont même pas eu de présentation du processus de reclassement ; ils ont dû apprendre sur le tas et utiliser leur réseau au sein de l'entreprise pour être informés au bon moment. Pourtant, il existe plusieurs formations qui semblent parfaitement adaptées pour les chargés de reclassement. Il pourrait commencer par suivre la formation « *accompagner la mobilité* », éventuellement la formation « *accompagner la création d'entreprise* » au cas où un agent en reclassement souhaiterait ouvrir sa propre affaire, et surtout suivre la formation « *gérer l'inaptitude et le maintien dans l'emploi* ¹ ».

La difficulté majeure du processus actuel, c'est la communication des informations ; savoir qui est en reclassement et qui va l'être. En effet, il n'y a pas réellement de procédure en la matière. Le chargé de reclassement (CR) va à la « pêche » à l'information en utilisant tous les moyens qu'il peut. Il arrive même que certains reclassements passent au travers, c'est-à-dire que les CR n'en n'ont pas connaissance. Régulièrement, la DRH organise des réunions avec les DU concernant la réorganisation de la DFAC. En effet, tous les mois des téléconférences sont organisées par la DRH pour suivre les mouvements de personnel. C'est à cette occasion que les DU peuvent informer la Direction RH que des agents vont se retrouver ou sont déjà sans poste. Mais cela n'est pas suffisant, alors les CR font leurs propres recherches via le logiciel HR ACCESS. Lorsqu'un agent n'a plus de poste, il est informatiquement rattaché sous HR ACCESS à l'établissement UCH « excédent ». C'est le référent RH de chaque unité qui est chargé de modifier son UCH². Il faudrait que le référent RH en unité soit informé régulièrement de l'évolution des reclassements et qu'il communique ces informations directement aux CR par mail ou via un logiciel de roulement du personnel. Un logiciel de roulement du personnel pourrait se présenter de la façon suivante : il regrouperait l'ensemble des agents rattachés à une unité, leur fonction actuelle, les changements d'affectation à venir et leur situation d'emploi. Cela pourrait être une simple composante du logiciel existant IDAP.

¹ Formations proposées dans le catalogue RH développement de la SNCF. [Annexe n°6]

² UCH : unité de rattachement.

Le problème qui se pose actuellement à la SNCF c'est l'exhaustivité des fiches de poste qui servent au recrutement. Elles sont très détaillées surtout en ce qui concerne la partie « profil recherché ». Cela ne laisse pas vraiment de place à une quelconque adaptation du poste. En ce sens on peut dire que c'est plus à l'agent de s'adapter au poste que l'inverse. Pourtant, en matière de reclassement cette logique là est caduque. « *Nous essayons donc d'évoluer dans ce sens parce que c'est le principe même d'une démarche de reclassement : adapter le poste à l'agent* » ¹ déclare l'un des chargés de reclassement.

Maintenant que nous avons vu le processus dans sa globalité, nous allons approfondir davantage les outils de la mobilité.

2.1.4. Les outils de la mobilité interne

Nous avons déjà étudié le système de notation et la validation de potentiel, mais quels sont les autres outils qui permettent à la fois aux agents, aux CK et aux conseillers mobilité de gérer la mobilité ? Quelles en sont les limites ?

2.1.4.1. L'entretien de carrière

Le CK est en contact permanent avec l'agent par mail ou par téléphone et le rencontre lors de l'entretien physique. Tout d'abord, le CK tente de déterminer le contexte, l'environnement de travail actuel du salarié, son activité, l'unité et ses éventuelles difficultés (ex : une unité qui va être supprimée). Ensuite, le CK amène l'agent à parler lui-même de son parcours professionnel et de ses expériences à la SNCF et hors SNCF. En effet, même si le CK connaît déjà le dossier de l'agent, il est préférable que ce soit l'agent qui en parle. L'exercice est difficile, il doit rapprocher au moins une compétence à chacune de ses expériences professionnelles, s'auto-évaluer et définir ses qualités et ses axes d'amélioration. L'agent expose son projet professionnel ; le CK l'aide dans cette démarche, le met en garde si nécessaire, et le conseille. L'entretien débouche sur la définition d'un plan d'action, matérialisé sous forme d'un accord. Dans cet accord sont définis les tâches et le rôle de chacun.

¹ Extrait de l'entretien en annexe n°2.

2.1.4.2. Les revues du personnel

Les CK prennent connaissance des postes vacants ou potentiellement vacants lors de rencontres avec les dirigeants d'unités appelées « les revues de personnel ». Ces réunions informelles ont pour but de prévoir les variations d'effectif sur l'unité en question. Mises bout à bout, elles permettent d'avoir une vision, sur un an environ, des variations à venir pour la DFAC. A l'issue des revues de personnel, les CK rassemblent les informations obtenues dans les unités et font un bilan de la situation. Ils décident avec le DRH s'il recrute en interne ou en externe et dans quelle proportion. Ensuite, ils font remonter leurs prévisions à la Direction du Fret qui va « compiler » les données de tous les établissements du Fret et les transmettre à la Direction Nationale. C'est ce qu'on appelle le « contrat emploi de branche ». En début d'année, la Direction Nationale rend sa décision : si elle accorde les recrutements en externe ou pas. Dans le cas où elle accorderait le recours à l'externe, c'est l'agence recrutement de la SNCF qui prend le relais.

2.1.4.3. La bourse de l'emploi

En ce qui concerne la visibilité sur les autres établissements de la SNCF, les CK utilisent « la bourse de l'emploi ». C'est une rubrique accessible via l'intranet qui référence les offres de postes internes, et permet d'effectuer des recherches par critères.

Pour les agents d'exécution (ici de A à D), il faut remplir une fiche de liaison qui sera transmise au supérieur de l'agent pour accord ou refus de la mobilité. Elle sera ensuite envoyée à l'EME. Le problème qui se pose concernant les agents d'exécution, c'est qu'ils n'ont pas de poste informatique à leur disposition. Agents opérationnels, ils n'ont pas accès à l'intranet et donc à la bourse de l'emploi. Ils n'ont pas connaissance des postes disponibles et il n'y a aucun affichage des offres en unité. Il faudrait créer un espace de convivialité et d'informations au sein des unités avec un accès en libre service à des postes informatiques (nombres de postes à définir), et un tableau d'affichage réservé aux offres d'emploi, à la formation et à la mobilité. Pour les agents de maîtrise ou les cadres (de E à H), le procédé est différent. L'agent postule directement en ligne. Le CK de l'établissement en question reçoit une alerte par mail pour l'informer qu'un agent a postulé sur l'offre. Tous les agents de maîtrise et les cadres doivent mettre en ligne leur CV, qu'ils soient en

recherche de poste ou non. Ce procédé est plutôt pertinent mais limité aux agents de qualifications supérieures, il devrait être étendu au niveau des agents d'exécution.

La bourse de l'emploi comme les autres procédés est subordonnée par la décision des supérieurs de l'agent (DPX, DU). Cela montre bien la culture d'entreprise, l'importance de la hiérarchie et de ce fait la distance hiérarchique au sein du groupe SNCF. « Pour qu'un agent puisse grimper les échelons, il doit avoir l'accord de plus en plus d'acteurs, cela freine l'évolution en interne », déclare l'un des conseillers carrière de la DFAC.

2.1.4.4. Le dictionnaire des filières et le référentiel métier

Le dictionnaire des filières est un document interne qui reprend toutes les professions de la SNCF. Il décrit la profession, définit les métiers propres à la filière en fonction des qualifications et des niveaux, ainsi que les conditions d'évolution au sein de la filière. Le *référentiel de compétences*¹ de la SNCF est un document unique et commun à toutes les Activités et Domaines de l'entreprise. Il s'apparente à une grille de compétence par catégories de compétences et par niveaux. Il est mis à jour 2 fois par an par l'Observatoire des Métiers avec l'ensemble des Activités et Domaines.

Les CK estiment qu'ils n'ont pas suffisamment de temps pour s'approprier ces outils. Ils sont « pollués » par les tâches administratives, alors que la SNCF prône l'importance du rôle de conseil qu'ils doivent assurer.

2.1.4.5. Une plateforme mail pour le service emploi

On peut ajouter un élément qui peut paraître mineur, mais qui peut se révéler important : l'absence d'une adresse mail commune, c'est-à-dire, une adresse générique. Une plateforme de mail permettrait aux agents d'obtenir rapidement une réponse à leur demande sans avoir à attendre la réponse spécifique du CK en charge de son dossier. Cela peut se révéler très utile surtout lorsque le CK en question est absent plusieurs jours. De plus, les CK devraient avoir accès les un et les autres aux dossiers des agents quelque soit leur périmètre. Par exemple, j'ai pu observer un problème lié à la simple validation d'un CV en ligne sur la bourse de

¹ Extrait du référentiel de compétences. Compétences transverses. [Annexe n°8]

l'emploi. Un agent était en attente depuis plusieurs semaines de la validation de son CV par son CK. Or, son CK en vacances il n'a pas pu transmettre l'information au service emploi. Une fois qu'il a pris contact avec un autre CK, il a appris qu'il était impossible pour ce dernier d'accéder au dossier de l'agent. Le collaborateur devra donc attendre le retour de son CK, pendant ce temps son CV ne sera pas visible et il ne pourra pas postuler.

2.1.4.6. Harmonisation des pratiques

Suite à un entretien d'approfondissement, j'ai appris que les CK des autres branches n'organisaient pas le service emploi et carrière de la même manière que la DFAC. En effet, dans la plupart des branches, les CK n'assurent presque plus les tâches administratives qui sont reportées sur les assistants emploi. A l'heure actuelle la DFAC ne compte qu'une assistante emploi. Mais ces différences d'organisation vont plus loin puisque dans les autres branches les agents à gérer sont répartis par métier et non pas par périmètre. En effet, à la DFAC les CK gèrent la mobilité et l'emploi au niveau d'un périmètre géographique. Cependant, les périmètres sont trop vastes et surtout les CK déplorent un manque de connaissance des métiers. En répartissant les CK par métiers et en les formant sur ces métiers, ils deviendront de véritables spécialistes de l'évolution dans la filière et seront plus à même de conseiller les agents.

2.1.4.7. La formation des conseillers carrière

On distingue ici un problème lié à la formation même des CK. Le parcours de formation conseiller carrière n'est pas obligatoire ; chacun est libre de l'effectuer en totalité ou d'assister à quelques modules pour préparer sa prise de poste. Tous les modules devraient être obligatoires pour garantir une harmonisation des savoirs et des compétences de tous les CK. Le parcours devrait faire l'objet d'une évaluation de niveau 2 ou 3, qui permet de valider que le salarié est apte ou non à exercer cette fonction. En outre, les CK ne suivent aucune formation sur la gestion de la formation. Il serait pertinent pour des acteurs amenés à conseiller les agents sur leur évolution de carrière et sur les formations nécessaires pour y parvenir, de créer une formation spécifique pour les CK sur le processus de formation, la recherche d'actions de formation et les dispositifs. Cette formation n'a pas besoin d'être très poussée, elle peut s'étaler sur une ou deux journées.

Je parlais à l'instant du processus de formation et de l'importance de bien comprendre ce dernier pour orienter correctement les agents. Il est essentiel de connaître l'architecture de la formation au sein du groupe afin d'analyser par la suite les dispositifs. Le processus de formation sera donc abordé dans la partie qui suit.

2.2. Le processus de formation

La gestion de la formation au sein du groupe est relativement spécifique. En effet, il ne faut pas perdre de vue que les métiers de la SNCF sont propres à cette entreprise. Ces métiers ne font l'objet d'aucune formation de la part de l'éducation nationale ; ils sont enseignés en interne par la SNCF elle-même. La question est donc de savoir comment est gérée la formation dans un contexte où la formation en interne prime sur la formation en externe ? Chaque établissement possède son propre service formation. Nous allons ici nous concentrer sur la gestion de la formation au niveau de la DFAC. Dans un premier temps je vous présenterai les chiffres clés de la formation, puis le procédé d'identification des besoins. Dans un deuxième temps, j'étudierai l'organisation en amont de la formation, et enfin j'analyserai le système d'évaluation des formations. Je n'aborderai pas le financement de la formation puisque la partie financière et administrative en lien avec l'OPCA n'est pas gérée par le service formation.

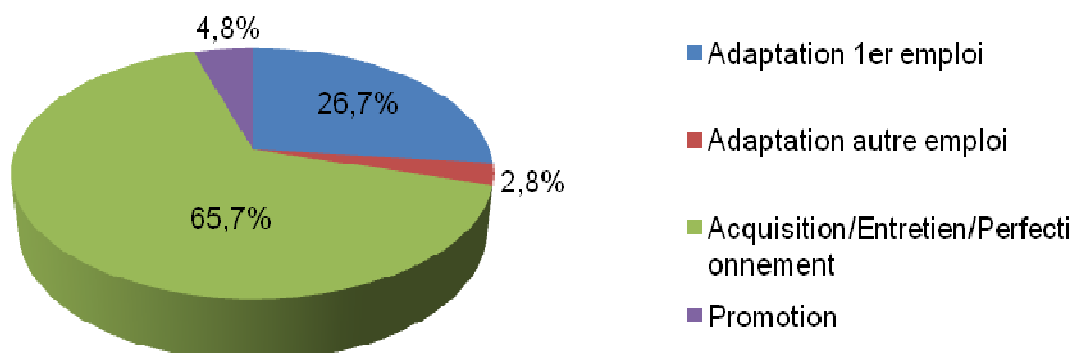
2.2.1. Les types de formation et leur durée

Je vais maintenant vous présenter une analyse des chiffres clés qui concernent la formation à la DFAC. Ils sont extraits du schéma prévisionnel de 2012. Il s'agira notamment des types de formations proposées et de leur poids dans le budget formation.

Le graphique ci-dessous montre clairement que la sécurité a une dimension importante au sein de la DFAC ; en 2013 les formations de perfectionnement (acquisition/entretien/perfectionnement des compétences) représenteront 65,7 % des actions de formation, dont 84 % des heures de formation seront consacrées à la conduite et à la sécurité ferroviaire. Les formations d'adaptation au premier emploi quant à elles, représenteront 26,7 % des actions de formations. Enfin, les formations liées à la mobilité (autre emploi et promotion) représenteront seulement 7,6 % des

actions de formation. La majorité des heures de formations prévues dans le cadre de la typologie « promotion », concernent les examens qualif E.

Part des actions de formation en 2013



Les formations DIF sont encore peu demandées (1,67 % du budget 2011), puisqu'elles sont difficilement transposables aux métiers du Fret. Les congés individuels de formation, ne sont pas reportés sur le graphique puisqu'ils sont gérés par l'UNAGECIF ; l'agent doit donc prendre directement contact avec cet organisme.

Concernant la répartition des formations selon la catégorie socioprofessionnelle, les ouvriers qualifiés représenteront 79,3 % des stagiaires contre 11,2 % pour les agents de maîtrise et 9,6 % des cadres. De plus, 83,6 % des heures de formation seront réservées aux agents d'exécution, contre 8,6 % pour les agents de maîtrise et 9,6 % pour les cadres.

La durée moyenne des formations est de *4 jours par agent et de 2 jours par stagiaire*¹. Cette durée moyenne a légèrement diminué entre 2011 et 2013 ; selon le bilan de formation de 2011 elle était de 20,10 heures par participant contre 15,40 heures prévues pour 2013, soit une diminution d'un peu plus d'une demi-journée.

Certains agents jugent les formations trop courtes et trop denses. Qui plus est, ils regrettent l'absence de formation de maintien des compétences qui permettraient de faire des piqures de rappel pour les formations opérationnelles du domaine transverse, notamment pour les formations sur outils informatiques.

¹ Un agent peut participer à plusieurs formations au cours de l'année ; il est donc plusieurs fois stagiaire.

2.2.2. L'identification du besoin

La principale mission du service formation consiste à la gestion des *entretiens individuels de formation*¹. Cet entretien formel entre l'agent et son supérieur doit être réalisé une fois par an. Il permet au salarié et à son hiérarchique d'évaluer les formations précédentes, et de définir les besoins de formation pour l'année suivante.

Cependant, on observe la plupart du temps que les EIF ne sont pas utilisés en prévision sur l'année qui suit mais sur l'année en cours. En effet, les agents stipulent qu'ils souhaitent effectuer les formations demandées dans l'année, voir même un mois après la date de réalisation de l'entretien. Cela prouve qu'il persiste un problème d'anticipation, qui peut venir des responsables hiérarchiques, des agents en eux-mêmes et de tout autre acteur de l'entreprise. A ce sujet les mentalités restent à changer, l'EIF doit permettre d'anticiper les formations nécessaires. De plus, le schéma prévisionnel de formation reprend les demandes émises par les agents via leur EIF pour prévoir le budget formation de l'année N+1. Si les formations demandées ont toutes été réalisées en année N, les estimations pour l'année N+1 seront faussées. En outre, le taux de réalisation des entretiens individuels de formation restent faible ; seulement 74 % des EIF ont été saisis en 2012. Ce qui signifie que 26 % des EIF ont soit été réalisés mais pas saisis, ou n'ont pas été effectués du tout. Il est possible qu'une partie ait été réalisée mais pas saisie, si le DPX oublie de transmettre ceux de ces agents ou si le service formation les perd avant de les saisir.

Afin de réaliser l'entretien individuel de formation dans les meilleures conditions, le supérieur de l'agent dispose des outils suivants :

- le référentiel RH0682 sur « l'expression des besoins de formation en établissement » qui précise les modalités et les outils d'expression et d'analyse des besoins ;
- le dossier de l'agent : les descriptifs des emplois tenus ou les fiches de poste et les évaluations des formations précédentes ;
- les référentiels de compétence ;

¹ Fiche d'entretien individuel de formation. [Annexe n°10]

- les fiches RAF (Répertoire des Actions de Formation) qui décrivent les actions de formation et les objectifs pédagogiques ;
- le référentiel RH0682 sur l'EIF et des fiches pratiques fournies par le service formation ;
- le passeport formation de l'agent.

Une fois l'EIF réalisé, le N+1 l'envoi au service formation pour validation et saisie. Le pôle formation analyse la demande ; il vérifie que les demandes correspondent aux besoins de l'agent. Il vérifie également que le dispositif de formation demandé soit en adéquation avec la finalité de la formation (indispensable à la tenue du poste, en lien avec la fonction exercée, ou dans un cadre personnel). Parfois il arrive que les demandes soient floues, c'est-à-dire qu'elles peuvent correspondre à plusieurs formations différentes. On peut citer comme exemple les formations informatiques qui libellées ainsi ne permettent pas de définir s'il s'agit d'une formation Excel, Word, Outlook ou Powerpoint, ni le niveau du module. Dans ce cas, le pôle formation prend contact avec le DPX ou l'agent s'il s'agit d'un agent de maîtrise ou d'un cadre, pour qu'ils précisent la demande. Cela représente une perte de temps, puisque les supérieurs sont souvent difficiles à joindre.

En l'absence d'un support clair qui permet d'identifier les formations proposées et les différents codes, ils sont dans l'incapacité de préciser la demande puisqu'ils ne connaissent pas toutes les formations. Pour répondre à cette problématique commune à toutes les entités du Fret, la direction du Fret a élaboré un catalogue formation Fret qui permet de mieux informer, agents et managers, sur les formations auxquelles ils ont accès. Sorti il y a à peine quelques mois, le catalogue reste encore peu diffusé et semble peu utilisé. Le but était d'arriver à reprendre toutes les formations existantes, mais l'exhaustivité du catalogue (168 pages) le rend peut être peu attractif.

Pourtant, il y a une véritable nécessité de communiquer sur le plan de formation et sur les dispositifs. Lorsque l'on interroge un agent, même cadre, il ne sait pas différencier le droit individuel à la formation et le congé individuel de formation ; il ne connaît pas ses droits en termes de formation. Les outils pour informer les agents sont peu nombreux : un site intranet mis en place par le service formation de la DFAC appelé « espace plateforme » qui permet de trouver des informations sur les

différentes formations, des plaquettes, des formulaires, ou encore des liens vers les sites officiels des acteurs de la formation, ou l'espace RH qui dépend du site intranet du groupe SNCF.

Il faudrait peut être placer dans chaque unité un présentoir avec les différentes plaquettes des dispositifs de formation comme le service formation le fait déjà au siège. En outre, des réunions d'information devraient être réalisées par les référents RH en unités aussi bien auprès des DPX qu'auprès des agents. Elles permettraient de sensibiliser les acteurs sur l'importance de la formation, sur les dispositifs, sur les EIF et la manière dont il faut les remplir et enfin sur les outils qui leur permettent de trouver la formation adaptée.

Concernant la phase de proposition des formations, certains agents souhaiteraient une meilleure communication sur les sessions disponibles ou à venir. De plus, le logiciel RH utilisé actuellement ne permet pas de générer des alertes concernant les ouvertures de sessions de formation suite à la saisie des EIF. L'idéal serait d'ajouter une fonctionnalité au logiciel HR ACCES qui permettrait d'envoyer automatiquement des alertes par mail directement au N+1 de l'agent lorsque de nouvelles sessions sont disponibles pour les formations qu'il a demandé.

Après cette phase d'analyse, l'EIF est saisi puis signé par le coordinateur de formation qui contacte le supérieur pour planifier le départ en formation. Le hiérarchique contacte la CPS (*commande du personnel*¹) pour disponibiliser l'agent et assurer son remplacement le jour de la formation.

2.2.3. Organisation de la formation

Au cours d'un entretien préalable au départ en formation, le hiérarchique s'assure que l'agent possède bien les pré-requis nécessaires. Pour ce faire, il consulte la fiche pédagogique qui lui a été transmise par le service formation. Il remet la convocation à l'agent, et le cas échéant, une liste des hôtels et un plan d'accès.

¹ CPS : ces personnes gèrent le planning en unité. Ils s'assurent que les agents absents soient bien remplacés, et trouvent des solutions pour que le service fonctionne sans interruption.

2.2.3.1. *Lieu de formation*

Les formations peuvent être soit réalisées en unité, soit en campus ou université SNCF, ou encore en faisant appel à des prestataires externes. Les formations en local sont réalisées par les formateurs d'entreprise au sein de l'unité. Lorsque la formation est dispensée en local, le service formation la gère de A à Z. Il ouvre la session, gère les inscriptions, édite les attestations et amortit la formation. Ces formations représentent 51,4 % du budget formation¹, et concerne principalement la traction, la manœuvre, la sécurité et formation des trains.

Les formations en campus sont réalisées au sein d'un centre de formation SNCF. Dans ce cas, le service formation est un simple intermédiaire entre les managers et le campus. Il gère l'inscription des agents, et transmet les attestations papiers qui lui sont envoyées après évaluation du niveau de l'agent par le formateur d'entreprise. Ces formations représentent 46,8 % du budget formation, et concerne les fonctions traction et exploitation, ou les formations de promotion et de reconversion. En ce qui concerne les métiers transverses (RH, communication, gestion...), les formations sont dispensées dans des campus métiers.

Les formations réalisées par des organismes externes ne représentent que 1,7 % des formations prévues en 2013. En effet, ces formations ne sont utilisées que pour les compétences transversales. Parmi ces organismes on retrouve, le CNED, les GRETA, ou encore la CEGOS. Pour ces formations, le service formation passe par la direction financière pour l'établissement d'un bon de commande. Le pôle formation joue un rôle différent selon les organismes. Il peut être amené à gérer uniquement la partie purement administrative (présence, assiduité, gestion de la commande), ou gérer la formation de A à Z comme pour une formation locale.

2.2.3.2. *Le cahier des charges*

Revenons en amont de la formation. Afin d'être conformes au référentiel RH0842 sur l'évaluation de la formation, les formations nouvellement créées doivent obligatoirement être formalisées au travers d'un cahier des charges. Les formations sont créées soit en local soit au niveau national. C'est l'entité commanditaire qui en est à l'origine et c'est le formateur d'entreprise qui décline les éléments du cahier des charges pour concevoir la formation. Ce cahier des charges précise notamment les

¹ Chiffres extraits du Schéma Prévisionnel de Formation.

objectifs de formation, les pré-requis nécessaires et les modalités d'évaluation. Il doit être validé par le responsable du pôle sécurité avant que la formation ne soit effective.

Cependant, ce procédé n'est pas toujours respecté lorsqu'il s'agit de formation locale. Les formateurs d'entreprise établissent parfois eux-mêmes le cahier des charges pour répondre aux attentes des agents en unités. Ces cahiers des charges ne sont pas validés et les formations sont créées en local par le service formation a posteriori.

2.2.3.3. Les acteurs de la formation

Comme nous venons de le voir, la formation à la SNCF a la particularité d'être en grande partie composée de formations locales. De part cette particularité, les unités ont un poids important dans le processus de formation. Néanmoins, l'organisation au sein des unités en ce qui concerne la formation n'est pas uniforme ; elle n'est pas organisée de la même manière d'une unité à l'autre. Les référents RH d'unité n'ont pas les mêmes attributions, pas les mêmes fonctions ; certains font simplement le lien entre le COFO et les agents, d'autre au contraire prennent en charge la gestion de la formation de A à Z. Car même si la gestion de la formation fait partie des missions des référents RH, ce n'est qu'une mission parmi tant d'autres. Il serait utile de repenser la fonction de référent RH, et peut être de créer un poste de référent formation qui aurait la seule et unique tâche de gérer la formation des agents de son unité.

Ce référent formation reprendrait le suivi des formations « sauveteur secouriste du travail » et la saisie des EIF. En effet, le processus actuel reste à perfectionner parce qu'il représente une perte de temps : tout d'abord le DPX réalise l'EIF avec l'agent, puis il le transmet au référent RH de son unité qui le transmet à son tour au COFO. Par la suite, l'assistant formation saisie l'EIF et propose les formations. Il remet ensuite l'EIF au COFO pour vérification et pour signature, qui le transmet au référent RH, qui le transmet au DPX, etc. Si les référents formation ou du moins les référents RH saisissaient eux-mêmes les EIF, le processus gagnerait en efficacité. En premier lieu les référents en unités sont plus proches des agents, les côtoient parfois, et sont donc plus à même de proposer les formations adaptées. En second lieu, l'EIF serait

saisi dans l'unité, validé par le référent et remis ensuite au DPX ; le circuit serait beaucoup plus court.

Enfin, pour parfaire ces modifications, la DFAC pourrait créer une plateforme formation commune, ou exploiter un espace spécial sur la plateforme déjà existante afin de créer des dossiers numériques pour tous les agents. L'accès y serait bien entendu limité aux acteurs de la formations (COFO, référents unités, CPS, CK, DPX, DU, etc.) et permettrait d'accéder directement à tout l'historique et à tous les documents de l'agent. Les documents seraient numérisés au fur et à mesure par les agents qui possèdent une habilitation.

2.2.4. L'évaluation de la formation

Le référentiel RH0842 stipule que : « *toute action de formation relevant de la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue doit faire l'objet d'une évaluation* ». La SNCF se doit d'évaluer la qualité et l'efficacité de son système de formation, comme le ferait n'importe quelle entreprise privée. L'un des enjeux majeur de l'évaluation, c'est l'optimisation des coûts de formation ; on évalue le retour sur investissement en prenant en compte les moyens engagés pour réaliser la formation et les gains de productivité qu'elle a permis de générer. La formation contribue à apporter une compétence mais aussi à mettre en adéquation les capacités de l'agent avec les attentes de l'entreprise.

L'évaluation peut porter sur plusieurs éléments : on peut évaluer les conditions d'organisation, la réponse aux objectifs pédagogiques, la prestation du formateur, les acquis des stagiaires, le transfert en situation professionnelle, ou encore l'impact des actions de formation sur les performances de l'entreprise. A la SNCF, il existe quatre niveaux d'évaluation de la formation.

L'évaluation de niveau 1 consiste à évaluer la satisfaction des agents concernant la formation qu'ils viennent de suivre. Il s'agit d'une évaluation à chaud, puisqu'elle se déroule à la fin de la formation. Les agents remplissent une *grille d'évaluation* ¹ qui porte sur les différents éléments de la formation et de son

¹ Exemple d'une grille d'évaluation. [Annexe n°9]

organisation. Suite à cela, le formateur transmet les évaluations au responsable du centre de production qui les conserve. Celui-ci réalise une synthèse des évaluations et prend les mesures nécessaires. Il a un rôle de contrôle et de veille par rapport à la qualité de l'action de formation et de la prestation du formateur.

L'évaluation de niveau 2 complète la précédente ; elle ne porte pas sur la satisfaction des agents mais sur l'acquisition des connaissances et des concepts étudiés. Elle peut intervenir au cours de la formation et/ou à la fin de la formation.

- L'évaluation formative : elle intervient tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier que les stagiaires progressent vers l'atteinte des objectifs pédagogiques et de détecter les participants qui rencontrent des difficultés ;
- L'évaluation sommative : elle se déroule à la fin de la formation. Elle a pour but de vérifier que les objectifs pédagogiques sont bien atteints.

L'évaluation de niveau 3 a pour finalité de mesurer le transfert des acquis de la formation sur le terrain. Elle est réalisée à froid, c'est-à-dire, bien après la formation, par le hiérarchique de l'agent. Celui-ci transmet à l'agent la synthèse de cette évaluation à l'occasion de son EIF (*grille SAMI*¹) et préconise éventuellement des actions complémentaires. Le service formation fournit à chaque hiérarchique le support EIF correspondant à ses agents, pré rempli, où sont mentionnées les actions de formation suivies par l'agent l'année précédente ainsi que les compétences qu'il doit maîtriser. Le hiérarchique doit remettre à chaque agent cette synthèse de l'évaluation afin que celui-ci puisse la conserver lui permettant ainsi d'apporter la preuve d'acquis validés lors d'une démarche de VAE.

Le problème qui se pose, c'est le faible taux de retour des grilles SAMI car dans la plupart des cas, les grilles reviennent non complétées. Peut être les managers ne sont-ils pas suffisamment sensibilisés à l'importance des EIF dans la poursuite du plan de formation et dans le développement professionnel de l'agent. Pourtant, le service formation a mis en place depuis quelques années des réunions d'informations sur l'EIF et sur les dispositifs de formation, et relance régulièrement les managers concernant les grilles d'évaluation et les taux d'EIF réalisés tout au long de l'année.

¹ Grille SAMI : Satisfait, assez satisfait, moyennement satisfait, insuffisant. [Annexe n°10]

Pour finir, l'évaluation de niveau 4 consiste à mesurer le retour sur investissement de la formation, c'est-à-dire, l'impact que cette dernière a eu sur la performance de l'entreprise. Cette évaluation doit être réalisée un certain temps après la formation pour permettre d'apprécier les évolutions des indicateurs de résultats. On distingue deux situations de formation : celles qui visent une amélioration des performances ciblées et à court terme, et celles qui visent une amélioration plus globale à moyen et à long terme.

Maintenant que nous avons bien cerné les processus de mobilité et de formation au sein de la DFAC et plus largement au sein de la SNCF, nous sommes en mesure d'analyser la « rencontre » de ces derniers au travers des dispositifs de formation.

2.3. L'articulation du processus de formation et de mobilité : les dispositifs de formation

Au sein du groupe SNCF, de nombreux dispositifs de formation en lien avec la GPEC permettent d'accompagner la mobilité interne fonctionnelle. Le processus de formation et de mobilité s'articule autour de ces dispositifs qui ont été créés au fur et à mesure aussi bien pour répondre aux obligations légales que pour répondre aux évolutions de la mobilité. En premier lieu, j'étudierai les formations relevant de l'obligation de l'employeur et le droit individuel à la formation, puis les examens internes et externes spécifiques à la SNCF et pour finir, je présenterai les autres dispositifs promotionnels. L'analyse suivante permettra de détecter les dysfonctionnements et va me donner la possibilité de proposer des pistes d'amélioration.

2.3.1. Les formations au plan et le DIF

Selon sa finalité, une formation peut être dispensée soit au plan de formation soit sur le compte du droit individuel à la formation de l'agent, ou encore par le biais d'un congé individuel de formation.

2.3.1.1. Les formations au plan de formation

Lorsque la formation relève de l'obligation légale de l'employeur (sécurité, habilitation, prévention des risques, etc.), ou que la formation est indispensable à la tenue du poste, la formation est dispensée au plan.

Il existe 3 catégories légales de formation :

- Adaptation au poste de travail : cette catégorie se compose de deux types de formation, les formations d'adaptation « premier emploi » (embauche) et les formations d'adaptation « autre emploi ». S'il s'agit d'un changement de poste dans la même activité, sur une fonction similaire ou accessible par adaptation des compétences, la formation est effectuée en tant que formation d'adaptation « autre emploi ».
- Evolution et maintien dans l'emploi : Il s'agit des formations de prévention ou de reconversion qui peuvent être réalisées suite à une suppression de poste, à la modification des réglementations, des outils informatiques, ou encore en cas d'évolution du poste à l'initiative de l'employeur.
- Développement des compétences : cette typologie regroupe l'ensemble des formations d'acquisition ou d'entretien des compétences, les formations de perfectionnement, ainsi que les formations effectuées en vue d'une promotion.

2.3.1.2. Le droit individuel à la formation

Le droit individuel à la formation est un droit inscrit dans le code du travail. Il permet au salarié d'accéder, à son initiative, à des actions de formation tout au long de sa vie professionnelle. Les salariés ont un compteur DIF qui reprend le nombre d'heures cumulées ; ils acquièrent 20 heures par an dans la limite de 120 heures. Lorsqu'une formation est réalisée au titre du DIF, le compteur de l'agent est débité du nombre d'heures correspondant à la formation qu'il a effectuée.

Une formation est éligible au titre du DIF seulement si elle est en lien avec le poste actuel ou futur. En effet, la formation n'est pas à proprement parlé indispensable et ne relève donc pas de l'obligation légale de l'employeur, mais elle est utile ou potentiellement utile, à la tenue du poste. On peut citer par exemple les formations informatiques, bureautiques, ou les formations en langues.

Les formations liées à un changement de fonction ou de métier souhaité par l'agent dans le cadre d'un projet professionnel validé par l'entreprise, sont dispensées au titre du DIF. Il peut s'agir par exemple d'un examen d'accès à la maîtrise.

2.3.1.3. Le DIF par anticipation

Le DIF par anticipation consiste à créditer le compteur DIF d'un agent du nombre d'heures nécessaires à la réalisation d'une action de formation spécifique. Le compteur DIF est crédité de 24 heures par an au lieu de 20 heures, soit 20% en plus.

Prenons l'exemple d'un agent qui n'aurait pas consommé son crédit d'heures de DIF et qui réaliserait une formation de 300 heures. Initialement, il dispose de 120 heures de DIF qu'il a cumulé sur 6 ans. Avec ce dispositif, il bénéficie d'un abondement immédiat de 24 heures sur son compteur DIF, qui porte celui-ci à un solde de 144 heures (120 heures +20%). Pour cette formation il va mobiliser 300 heures alors qu'il n'en possède que 144, soit 156 heures par anticipation et donc un solde de -156 heures. Son crédit DIF sera ensuite abondé de 24 heures par an jusqu'à ce que son solde DIF soit redevenu positif. Son crédit d'heures par anticipation sera donc soldé en 7 ans.

Ce dispositif est utilisé pour les formations de premiers niveaux de qualification et pour les deuxièmes parties de carrière. Les formations de premiers niveaux de qualification sont des formations de remise à niveau et de maintien des compétences, réservées aux agents de qualification A et B et dans certains cas les agents de qualifications C.

Suite à un entretien approfondi de carrière avec le CK, les agents âgés d'au moins 45 ans peuvent bénéficier du dispositif deuxième partie de carrière qui comprend le DIF par anticipation. Enfin, il est également utilisé pour les examens internes et la validation des pré-requis que je vais développer par la suite.

2.3.2. Les examens internes et externes SNCF

Les examens qu'ils soient internes ou externes à la SNCF représentent l'un des dispositifs principaux de la mobilité fonctionnelle. En effet, ils permettent d'accéder à une qualification supérieure et surtout de passer d'un collège à l'autre. Les examens de qualification E permettent de passer du collège exécution au collège maîtrise, et les examens cadre du collège maîtrise au collège cadre.

2.3.2.1. Les examens d'accès à la qualification E

Les examens d'accès à la qualification E sont des épreuves internes à la SNCF qui permettent aux agents de passer du collège exécution au collège maîtrise. Ils regroupent tous les métiers de l'entreprise, aussi bien les métiers techniques et spécifiques que les métiers transverses.

Quelque soit l'examen, les agents doivent valider 3 pré-requis (PR) :

- Le PR 1 : cette épreuve porte sur des connaissances théoriques liées au domaine (mathématiques, gestion, mécanique, vente, marketing, etc.). Elle peut se présenter sous la forme d'une épreuve écrite et/ou orale selon l'examen visé. Pour le valider, l'agent doit obtenir au minimum une note de 10/20;
- Le PR2 : il se rapporte aux connaissances techniques et professionnelles du domaine (sécurité des circulations, règles et pratiques de maintenance, etc.). Comme le PR 1 la nature de l'épreuve est définie par l'examen visé. L'agent doit obtenir au moins 12/20 pour valider le PR ;
- Le PR 3 : il évalue les connaissances générales sur l'entreprise et l'environnement ferroviaire. Cette épreuve est commune à tous, c'est-à-dire qu'elle est identique quelque soit l'examen. Elle se compose d'un QCM et de deux questions ouvertes. Pour valider le pré-requis, l'agent doit avoir une note minimum de 12/20.

Par exemple, pour valider le pré-requis 1 de l'examen TGM l'agent doit réaliser un mini-stage d'une journée en unité. A l'issue de cette visite sur le terrain, il rédige un rapport de stage de 4 pages qu'il présentera à l'oral devant un jury. Par la suite, il étudie deux référentiels sur la réglementation du métier et passe le PR2. Pour le TC Fret (Technicien commercial Fret), le PR1 se présente sous la forme d'une synthèse

de documents à l'écrit, puis d'une synthèse d'un article à l'oral. Le PR2 quant à lui, consiste à mettre le candidat en situation ; il doit vendre les services du Fret auprès de prospects.

Un candidat ne peut, en principe, se présenter plus de trois fois aux épreuves de validation des pré-requis. Ces derniers ont une durée de validité de 5 ans. Suite à la validation de tous les pré-requis, l'agent entre en formation pour une durée qui varie selon le métier visé. Il passe régulièrement des épreuves pour valider les différents modules qui lui permettront de devenir agent de maîtrise.

Comme nous venons de le voir, à ce jour pour accéder à l'examen qualif E l'agent valide deux pré-requis métiers (PR1 et PR2) qui sont spécifiques à l'examen visé et un pré-requis commun à tous.

Cependant avant la séparation des activités, les examens étaient organisés différemment. En effet, en 1999 le dispositif d'accès à la qualification E a fait l'objet de modifications en vue d'harmoniser les différents examens de l'entreprise ; la modernisation du procédé a été effective en 2006. Les pré-requis pour accéder aux examens étaient les mêmes pour tous et portaient sur tous les métiers de la SNCF. Les agents devaient donc connaître toutes les spécificités de chaque métier et apprendre tous les référentiels qui s'y rapportaient. Ce procédé a été modifié pour simplifier l'accès à la qualification. En revanche, ce dernier présentait un avantage majeur : les agents avaient une parfaite connaissance de toutes les fonctions de l'entreprise et cela favorisait la *polycompétence*¹. Afin de permettre à nouveau l'assimilation des différentes fonctions, le groupe SNCF pourrait intégrer un pré-requis supplémentaire ou du moins un module dans l'examen qui porterait sur les métiers spécifiques et techniques. Il en va de même pour les examens d'accès au collège cadre que nous allons étudier par la suite.

2.3.2.2. La validation des acquis professionnels

Des agents peuvent être dispensés de certains pré-requis. C'est notamment le cas pour le pré-requis 2, qui peut être substitué par une VAP². La Validation des Acquis

¹ Polycompétence : voir page 25

² VAP : Aujourd'hui la validation des acquis professionnels a été remplacée par la VAE suite à la loi de 2002. Cependant, elle est toujours utilisée à la SNCF.

Professionnels est un processus d'évaluation et d'attestation des compétences professionnelles.

Lors de son inscription l'agent choisit le mode de validation du PR2 par la VAP ou par épreuve. Une fois le choix validé, l'agent complète le dossier VAP pour la partie qui le concerne. Il prépare également une argumentation qui justifie son niveau de compétences acquis. Il sollicite ensuite un entretien d'évaluation avec sa hiérarchie. A l'issue de cet entretien le hiérarchique évalue le niveau de maîtrise des compétences à l'aide d'une grille d'évaluation. Si le hiérarchique juge que l'agent n'a pas les compétences attendues, il émet un avis défavorable à la demande de l'agent. Après l'entretien, le N+1 transfère le dossier VAP de l'agent au directeur d'établissement qui le valide ou non. Si le dossier est validé il est transmis au comité régional de validation (CRV). Après vérification de la conformité du dossier, l'agent est convoqué à un entretien avec les membres du CRV qui vérifie la cohérence du dossier VAP au regard du parcours professionnel de l'agent. Le CRV propose ses conclusions au jury intermédiaire. Le jury intermédiaire valide ou non le PR2.

Ce processus est long et implique plusieurs niveaux de validation : le DPX donne un avis, puis c'est le DET qui doit valider et enfin les membres du CRV.

2.3.2.3. Le pré-requis 4

Pour qu'un agent puisse devenir cadre, il doit bien sûr avoir validé l'examen qualif E ou avoir été embauché en tant qu'agent de maîtrise. Il doit également valider un quatrième pré-requis. Le pré-requis 4 au même titre que les trois autres PR, est une épreuve qui permet d'accéder au collège supérieur. L'agent peut passer le PR4 en même temps que les autres PR s'il le souhaite. Ce cas de figure est rare car passer l'ensemble des PR en même temps diminue les chances de réussite. Cette épreuve porte sur une étude de cas ; elle évalue à la fois la capacité d'analyse de l'agent et sa capacité à résoudre une problématique. Contrairement aux autres pré-requis, il n'a pas de durée de validité.

Les agents ont la possibilité de préparer cette épreuve par le biais des cours de préparation au PR4 via le CNED. Le Centre National d'Enseignement à Distance, en partenariat avec la SNCF depuis de nombreuses années, propose des cours spécialement conçus pour aider les agents à se préparer à cette épreuve. Il existe à

ce titre, trois modules de cours : le module 1 « analyser une situation », le module 2 « choisir des modes de résolution » et le module PR4 « résoudre un cas d'entreprise ». Les cours sont envoyés par courrier postal ou par envoi électronique au domicile de l'agent ; après avoir lu les cours l'agent réalise les devoirs fournis et les renvoie au CNED. La SNCF prend en charge la totalité du coût de la formation et en contrepartie l'agent s'engage à être assidu, c'est-à-dire à rendre au moins deux tiers des devoirs.

Suite aux problèmes rencontrés par la DFAC en lien avec un manque d'assiduité des agents, nous avons modifié le processus d'inscription au cours du CNED. Auparavant, les agents retournaient le bulletin d'inscription au service formation avant la date limite ; ce dernier enregistrait les demandes et passait commande auprès du CNED. C'est à la suite de l'inscription définitive que le pôle formation envoyait la lettre d'engagement aux agents pour qu'ils s'engagent comme son nom l'indique, à être assidus aux cours. En cas de manque d'assiduité, l'agent s'engage à rembourser toute ou partie du coût de la formation. Le problème qui persistait, c'était l'absence de lettre d'engagement pour certains agents, or sans lettre d'engagement l'entreprise ne peut pas demander le remboursement. Il n'y avait à ce niveau aucun suivi ; certains agents ne renvoyaient pas le document ou le document était sans nom. A présent, le pôle formation envoie le bulletin d'inscription et la lettre d'engagement en même temps et précise que l'inscription ne sera validée qu'à réception de cette dernière. Le service formation assure le suivi de ces documents et n'inscrit pas les agents tant qu'ils ne les ont pas retournés signés avec leur nom et prénom et la mention « lu et approuvé ».

2.3.2.4. Les examens cadre

Les examens cadre ont pour but de permettre à des collaborateurs de niveau maîtrise d'acquérir les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour tenir un poste de cadre. En revanche si un agent souhaite évoluer de la qualification E à F, il n'est pas obligé de passer par école cadre ; ce n'est pas sa seule option. Comme nous l'avons vu précédemment, l'agent peut accéder au collège cadre par le biais d'une VAE, d'une VA85 ou d'une validation de potentiel. En général un agent de niveau maîtrise reste deux à trois ans sur un poste de qualification E suite à la validation de sa qualification maîtrise. Par la suite, il passe sur un poste de niveau 2 toujours de qualification E pour une durée d'environ deux ans. Si son évolution se

passer dans de bonnes conditions et que son N+1 est satisfait, il lui propose de passer sur une qualification F. Les examens cadre permettent aux agents qui souhaitent évoluer plus rapidement de passer des épreuves pour devenir cadre dès qu'ils ont obtenu la qualification E.

Comme pour les examens d'accès à la qualification E, les examens cadre regroupent tous les métiers de l'entreprise, aussi bien les métiers techniques et spécifiques que les métiers transverses. Parmi les fonctions transverses, on retrouve notamment : l'ENGEF (Ecole Nationale de la Gestion Finance) qui est l'examen national de la filière finance et l'ENGRH (Ecole Nationale de la Gestion des Ressources Humaines), l'examen cadre du domaine RH. Pour ce qui est des fonctions spécifiques à la SNCF, on peut citer : l'examen CTMV pour devenir cadre transport mouvement, la FC2I qui est une formation d'ingénieur informatique, l'examen ICF (Institut des Cadres du Fret), et enfin l'ESCI (Ecole Supérieure des Cadres de l'Infrastructure).

Prenons par exemple l'examen ENGRH : c'est une formation externe dispensée par l'IAE Paris Dauphine sur 12 mois (1120 heures). Les apports théoriques sont complétés par un stage dans une grande entreprise (hors SNCF) et de nombreuses visites d'entreprise (ERD, GDF Suez, Air France, groupe Accor, Thalès). Pour y accéder, les agents doivent justifier d'au moins deux ans d'ancienneté sur un poste de qualification E ; ils doivent également avoir réussi avec succès les épreuves de sélection. Il n'y a aucune restriction concernant le domaine d'activité ou le métier exercé auparavant.

En charge de l'organisation en amont et en aval des examens qualif E et des examens cadre, on retrouve le service formation et le service emploi et carrière. Le pôle formation gère l'organisation des examens, à proprement parlé (communication autour des avis d'examens, inscription et désistement, renseignement sur les examens, surveillance des examens et correction des copies, etc.). Le service emploi et carrière quant à lui, n'intervient que dans la dernière partie des examens. En effet, son rôle est de répartir les nouveaux promus sur les postes disponibles ; ces derniers sont classés en fonction des résultats obtenus, les meilleurs élèves sont prioritaires. Le CK leur envoie une fiche de desideratas où les agents notifient le ou les secteurs géographiques et l'établissement dans lequel ils souhaitent être intégrés. Le CK

consulte régulièrement la bourse de l'emploi et reste en veille pour trouver des postes vacants.

Selon les conseillers carrières, la communication autour des examens internes et des écoles cadre est insuffisante. Les CK estiment n'être pas suffisamment informés à l'avance des ouvertures d'examens. Le problème qui se pose, c'est que ce n'est pas le service formation qui décide quel examen va être ouvert et lequel ne va pas être mis en place cette année. Il est donc tributaire de la direction nationale, et communique les avis d'ouvertures d'examens dès qu'il les reçoit.

2.3.3. Les autres dispositifs promotionnels

Il existe d'autres dispositifs qui permettent d'évoluer au sein de la SNCF : le constat d'aptitude, la validation des acquis de l'expérience, la VA85, le congé individuel de formation et les parcours d'attaché TS et d'attaché cadre.

2.3.3.1. *Constat d'aptitude*

Un constat d'aptitude est en quelque sorte un examen ; il peut être réalisé aussi bien dans le cas d'une mobilité subie que d'une mobilité voulue, toujours dans le cadre d'un changement de métier. Il est organisé par l'établissement prenant, c'est-à-dire l'établissement dans lequel l'agent sera muté s'il réussit. Cet examen peut se présenter sous la forme d'un écrit et d'un oral. Le jury se compose de trois membres : une personne chargée de mener l'entretien, un autre de questionner l'agent sur le métier futur, et un dernier qui le questionne sur ses réactions face à une situation théorique. Le jury est accompagné d'un délégué du personnel qui veille au bon déroulement de l'épreuve.

Une fois l'épreuve passée, le changement de métier est validé par un psychologue SNCF. Si ce dernier valide le changement de métier, le CK fait alors une « 630 », la procédure pour un avenant au contrat.

Dans ce procédé le service formation gère uniquement la partie organisation. Entre autre chose, elle regarde le contenu de l'examen et transmet aux agents les documents nécessaires pour réviser. Les CK quant à eux, valident en amont la nécessité d'un constat ; ils valident si les compétences méritent d'être réévaluées. Le

constat d'aptitude ne doit pas être confondu avec le processus de notation ; il s'agit bien de deux dispositifs différents. Ils permettent tous deux de monter en qualification, mais le constat est réservé aux métiers plus techniques qui nécessitent la validation d'une aptitude particulière.

2.3.3.2. La reconnaissance de diplôme (VAE et CIF)

La validation des acquis de l'expérience est un droit individuel qui permet à toute personne déjà engagée dans la vie active de faire reconnaître officiellement ses compétences. Elle permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle, ou d'un certificat de qualification. Ce dispositif s'applique à l'ensemble des diplômes, titres et certifications, enregistrés dans le Répertoire national des certifications professionnelles. Les diplômes reconnus par l'entreprise sont nécessairement en corrélation avec les besoins définis par les activités et domaines. La reconnaissance d'un diplôme par l'entreprise est conditionnée par les disponibilités potentielles à court et moyen terme d'emplois en établissement, région ou direction centrale, correspondant à la formation validée par le diplôme. En général, ils correspondent aux diplômes recherchés dans le cadre des recrutements externes. Pour prétendre à ce dispositif, le salarié doit justifier d'une expérience d'au moins trois ans en rapport avec la certification visée.

Dans un premier temps, l'agent réalise un entretien de carrière avec le CK de son périmètre. A l'issue de la validation de son projet professionnel, il prospecte les écoles susceptibles de l'intéresser. Une fois qu'il est engagé dans le dispositif, l'agent réalise un dossier qui sera examiné par un jury.

Conséquences de la reconnaissance de diplôme sur le niveau de qualification de l'agent

Collège après la validation		
Exécution	L'agent peut être placé sur un niveau ou une qualification supérieure correspondant à l'emploi vacant que l'agent est immédiatement apte à tenir.	L'agent peut bénéficier de la qualité d'attaché opérateur (pour un diplôme homologué de niveau IV) dans les mêmes conditions que celles prévues pour les ressources externes.
Maîtrise	L'agent est repositionné sur le collège maîtrise si l'emploi proposé reste dans la continuité de l'expérience antérieure et si l'écart entre le niveau de responsabilité est faible.	S'il s'agit d'une complète réorientation de carrière ou d'une accession à un niveau de responsabilité beaucoup plus élevé nécessitant un temps d'adaptation plus long, l'agent devient attaché TS.
Cadre	Si l'agent ne change pas de domaine d'activité et si l'écart entre le niveau de responsabilité antérieur et actuel est faible, il bénéficiera d'une période d'attaché cadre d'une durée de 2 ans et 6 mois. Dans certains cas, l'agent peut être placé directement sur la qualification et le niveau correspondant à l'emploi.	Dans le cas d'une réorientation ou d'une accession à un niveau de responsabilité beaucoup plus élevé, l'agent bénéficiera d'une période d'attaché d'une durée de 4 ans.

Il est également possible d'obtenir un diplôme certifié par le biais du congé individuel de formation. Contrairement aux idées reçues, le CIF n'est pas réservé aux formations réalisées à titre personnel. En effet selon les besoins de l'entreprise, un

agent peut être amené, par sa propre initiative, à réaliser un CIF pour valider un diplôme en vue de l'obtention d'un poste.

Enfin, un autre dispositif de reconnaissance de diplôme existe. Il s'agit de la VA85, un dispositif propre à la SNCF qui permet d'obtenir un diplôme sans restriction concernant l'expérience (3 ans minimum pour la VAE). Il est très peu utilisé, ce qui explique le peu d'information collecté à ce sujet.

L'inconvénient de ces dispositifs de reconnaissance de diplômes, c'est leur durée. En effet, ces démarches peuvent prendre plusieurs années alors que les besoins de l'entreprise évoluent rapidement ; au final si l'agent a mis trois ans pour valider un diplôme, le poste pour lequel il était pressenti a été attribué à un autre et il se peut qu'il n'y ait plus de poste vacant correspondant au diplôme. Le temps nécessaire à l'agent pour valider un diplôme doit être anticipé.

2.3.3.3. Parcours cadre et attaché technicien supérieur

Les agents attachés Techniciens Supérieurs sont des agents recrutés en externe ou en interne de niveau Bac +2 à niveau Bac+3. Ce parcours spécifique permet une évolution plus rapide au sein de l'entreprise. L'agent n'a pas besoin de passer par une école cadre ou une validation de potentiel pour accéder au collège cadre, il passe simplement une évaluation à la fin de son parcours. Au bout de 36 à 48 mois selon les cas, et à condition d'avoir réussi l'évaluation, l'agent est « détaché » sur une qualification.

Le parcours d'attaché cadre reprend le même principe : les agents sont recrutés en internes ou en externes mais sur un niveau Bac+4 ou Bac+5. C'est un parcours accéléré qui alterne période de formation et période de stage. L'agent est encadré pendant les stages par un tuteur. Par la suite, l'agent prend un poste effectif. Il passe sur deux postes de niveaux différents pendant le cursus. Au bout de quatre ou cinq ans, le directeur et le tuteur décide sur quelle qualification l'agent sera détaché.

Pour conclure cette partie, voici les dernières préconisations concernant les dispositifs de formation permettant d'accompagner la mobilité fonctionnelle :

Dans un premier, on observe un manque d'anticipation quant à la réalisation d'une formation pour les agents qui changent de poste. En effet dans de nombreux cas de mobilité sur des fonctions relevant du même domaine d'activité, les agents sont formés après leur prise de poste. Dès lors que la mobilité s'effectue hors des procédés classiques, comme les examens par exemple, les formations qui l'accompagne sont moins bien anticipées et doivent être dispensées dans l'urgence. Le problème que pose ce manque d'anticipation, c'est que certaines formations ne sont pas disponibles de suite ; il y a parfois beaucoup d'attente pour des formations rares et peu demandées. De plus, certaines formations sont trop spécifiques ou au contraire restent trop vagues.

Cette situation s'explique par un manque de communication entre le service formation et le service emploi. Il y a, à ce jour peu de lien entre ces deux activités. Chacun gère les missions qui lui sont propres en étant totalement déconnecté l'un de l'autre. En un an au sein de la DFAC, mes seuls contacts avec les CK se sont résumés à transmettre les demandes d'entretien approfondi de carrière des agents. Le service emploi devrait faire appel au pôle formation à chaque fois que les agents expriment le souhait de changer de poste pour qu'ils puissent (CK et formation) évaluer ensemble les possibilités qui s'offre à ce dernier en termes d'évolution et de formation. Les CK devraient se mettre en lien avec la formation lorsqu'un agent souhaite passer un examen ou tout autre dispositif promotionnel afin de définir ensemble le projet de l'agent. Le pôle formation n'est pas averti lorsqu'un agent veut changer de poste ; en règle général il en est informé au moment où l'agent fait la démarche pour réaliser une formation ; il fait appel à la formation parce qu'il rencontre des difficultés sur son poste liées à sa méconnaissance de la fonction.

Qui plus est, le manque d'anticipation est lié à la méconnaissance des dispositifs de formation des CK. En effet, les CK valide le projet de l'agent sans avoir consulté le service formation pour se renseigner sur la faisabilité de ce dernier, si des formations existent, et surtout qu'elle est leur durée. Les formations peuvent parfois être très longues et cela a un impact sur la date de prise de poste. L'agent peut

donc commencer sur le nouveau poste alors qu'il n'a pas encore suivi tous les modules nécessaires, simplement parce que la mobilité a été mal anticipée.

Un bilan de compétence pourrait être réalisé pour chaque nouvel embauché, dès le début de sa carrière, pour définir le parcours de l'agent et ses possibilités d'évolution au sein du groupe. Ce bilan devrait comme le reste faire l'objet d'une concertation entre la formation et l'emploi.

Enfin, l'un des problèmes récurrents c'est le niveau d'implication du hiérarchique dans le processus de mobilité globale. Il doit valider le projet de l'agent dans presque tous les dispositifs de mobilité ; il est omniprésent dans ce processus et peut freiner l'évolution de l'agent. Car en effet, cela pose le problème de la subjectivité du supérieur. Il peut freiner l'évolution de l'agent en raison d'un passif avec l'agent, ou parce qu'il souhaite conserver un bon élément. La mobilité devrait plus porter sur l'évaluation des compétences et accorder moins de poids à l'avis du N+1. Les éléments pris en considération doivent être factuels pour garantir l'équité.

Conclusion

Ainsi, la mobilité professionnelle est une notion polysémique. Il existe plusieurs types de mobilité, qui peuvent se présenter sous différentes formes et dont la nature varie selon l'acteur qui l'initie. La mobilité interne fonctionnelle en fait partie. Elle représente un enjeu important pour l'entreprise puisqu'elle permet d'optimiser les ressources humaines de l'entreprise, et par là même, d'optimiser les coûts. C'est une source de dynamisation et de motivation qui contribue à accroître la productivité et la compétitivité de l'entreprise. Un objectif majeur pour la plupart d'entre elles, et la Direction Fret Autochem ne fait pas exception.

La condition première pour réussir la mobilité d'un individu, c'est son implication dans le processus de mobilité. En définitif, la mobilité interne reste dans la plupart des situations un choix même s'il est contraint, qui naît de la volonté d'un individu de devenir acteur de son évolution professionnelle. Sans cela, l'entreprise aura beau tout mettre en œuvre pour l'accompagner, le salarié ne fera pas les efforts nécessaires pour mener à bien sa mobilité. De ce fait, la notion de volonté est une des principales limites de la mobilité.

Autre limite, le manque de formation et parfois même l'absence de formation associée à la mobilité. Une mobilité qui n'est pas accompagnée de formation lorsque cela est nécessaire, va à l'inverse de la finalité initiale de la mobilité : elle entraîne une perte de la productivité liée à la méconnaissance du poste et de l'environnement.

C'est actuellement le problème qui se pose au sein de la DFAC. Les acteurs RH qui sont amenés à conseiller les salariés sur les formations ou sur l'évolution de carrière, souffrent eux-mêmes d'un manque de formation dans ce domaine. Il faudrait commencer par former tous ces acteurs sur 1 ou 2 jours pour qu'ils connaissent le processus de formation, les dispositifs de formation légaux et ceux propres à la SNCF, et les passerelles entre les métiers.

Qui plus est, il semble indispensable d'instaurer une meilleure collaboration entre les services RH, mais également entre le siège et les unités. Pour ce faire, une plateforme commune peut être mise en place afin de mieux faire circuler les informations concernant les agents. Cela permettrait une meilleure anticipation des mutations et des besoins de formation.

Enfin, il subsiste un problème d'harmonisation au niveau de l'organisation et au niveau des attributions de chacun. En effet, il y a une véritable nécessité de lisser les pratiques au sein du groupe SNCF, au sein des directions Fret mais également au sein de la DFAC. La Direction du Fret est actuellement en réflexion concernant la création d'un PPFF (Pôle de Pilotage de la Formation au Fret) pour harmoniser les formations sur l'ensemble des directions. Ce pôle aurait notamment pour rôle de prospecter et de négocier avec les organismes externes pour élaborer des contrats communs de partenariat. Les directions Fret n'auraient plus à faire ces démarches ce qui permettrait de gagner du temps et surtout d'effectuer un arbitrage.

En réponse à la problématique, on peut dire que la formation professionnelle continue peut contribuer à la réussite de la mobilité dans la mesure où le changement de poste s'effectue entre des fonctions différentes, ou si les caractéristiques principales de l'emploi que l'individu va occuper, présentent une différence notable avec celles de l'emploi précédent. En conclusion la formation même si elle n'est pas toujours indispensable, est un outil important de la mobilité interne.

Pour conclure ce mémoire, il est important de définir les limites de ce travail. Les pistes de réflexion que j'ai proposées tout au long de cet écrit reposent sur mes propres observations, ainsi que sur les observations des principaux concernés par ce sujet. Afin de réaliser ces préconisations, j'ai interrogé cinq professionnels dans le domaine de la formation, de la mobilité et du reclassement. Pour répondre au mieux à cette problématique il aurait été pertinent d'analyser ce même phénomène dans d'autres entreprises au travers d'une démarche de benchmarking. Cela représente la principale limite de ma réflexion et doit nous amener à pondérer les analyses proposées.

Glossaire

DFAC : Direction Fret Autochem

GPEC : Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences

EIF : Entretien Individuel de Formation

EIA : Entretien Individuel d'Appréciation

DPX : Dirigeant de proximité

CK : Conseiller Carrière

CM : Conseiller Mobilité

EME : Espace Mobilité et Emploi

EDC : Espace Développement des Cadres

DU : Dirigeant d'unité

DET : Directeur d'établissement

CIF : Congé Individuel de Formation

DIF : Droit Individuel de Formation

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

VAP : Validation des Acquis Professionnels

COFO : Coordinateur de Formation

CPS : Commande du Personnel

PR : Pré-requis

Attaché TS : Parcours spécifique des agents de maîtrise technicien supérieur.

Bibliographie

1. Ressources externes

Ouvrages :

Richard Duhautois, Héloïse Petit, Delphine Remillon. La mobilité professionnelle. Paris : Editions La découverte, 2012, 126 pages.

Jean-Pierre Le Padellec, Helen Burzlaff. La stratégie du mouvement. Paris : Editions Liaisons, 2001, 153 pages.

Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines. 10^{ème} édition. Paris : Vuibert, 2002, 285 pages.

Cécile Dejoux. Gestion des compétences et GPEC. Paris : Edition Dunod, 2008, 127 pages.

Rapports de synthèse :

Thomas Amossé. Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle [en ligne]. Rapport de synthèse INSEE, n°921. Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques, 2003, 4 pages.

Arnaud Dupray, Isabelle Recotillet. Mobilités professionnelles et cycle de vie [en ligne]. Rapport INSEE, n°423. Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques, 2009, 28 pages.

Boris François, François Longin. La mobilité professionnelle des adultes : les changements de métier [en ligne]. Rapport de synthèse du Pôle Rhône-Alpes d'Orientation. PRAO, 2007, 18 pages.

Isabelle Marion, Martine Möbus, Jean-Claude Sigot. Formation professionnelle continue et changement de poste dans l'entreprise [en ligne]. Rapport de synthèse du Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Céreq, 2008, 34 pages.

Articles et conférences :

Jean-Baptiste Chastand. Flexibilité ou sécurisation : ce que change l'accord emploi [en ligne]. Le Monde, 06/03/2013.

Amélie Notais. Enjeux et limites de la mobilité interne : le point de vue des praticiens [en ligne]. Article du CERMAT- IAE de Tours. Tours : 2006, 24 pages.

Alain Roger et Séverine Ventolini. La mobilité professionnelle des salariés au-delà des mesures classiques, Congrès AGRH, Montréal, 2004, « La GRH mesurée ».

2. Ressources internes

Référentiel RH00910 – Dispositions pour accompagner la mobilité résultant des mesures d'organisation et d'évolution de l'emploi.

Bilan RH 2012 de la DFAC

Catalogue formation RH 2012

Référentiel RH0271 – Déroulement de carrière

Référentiel RH0858 – Le droit individuel à la formation

Référentiel RH00851 – La gestion des métiers, des emplois-repères et des compétences

Référentiel RH00360 – Inaptitude et reclassement

Référentiel RH00952 - Document définissant l'organisation et les missions d'un Espace Mobilité Emploi

Référentiel RH0821 – Reconnaissance de diplômes acquis en cours de carrière

Référentiel RH0914 – Dispositif d'accès à la qualification E et au-delà

Référentiel RH0913 – Le dédit formation

Référentiel RH0842 – L'évaluation d'une action de formation

Référentiel RH0679 – Les fondamentaux du système de formation

Annexes

Annexe 1 – Entretien avec un conseiller carrière

Annexe 2 – Entretien avec les chargés de reclassement

Annexe 3 – Plaquette EDC version mai 2012

Annexe 4 – Extrait du référentiel sur la dédit formation

Annexe 5 – Schéma du processus de déroulement de carrière et grille de qualification

Annexe 6 – Extrait du catalogue formations RH 2012

Annexe 7 – Organigramme du service RH

Annexe 8 – Référentiel compétences

Annexe 9 – Extrait du référentiel sur l'évaluation de la formation

Annexe 10 – Entretien Individuel de Formation

Annexe 11 – Présentation de la DFAC

Résumé

La mobilité professionnelle a fait l'objet de nombreux ouvrages ces dernières années, mais aucun ne met en relation mobilité et formation. Pourtant lorsque la mobilité est fonctionnelle, c'est-à-dire, qu'elle implique un changement de fonction, la formation se révèle être un outil indispensable.

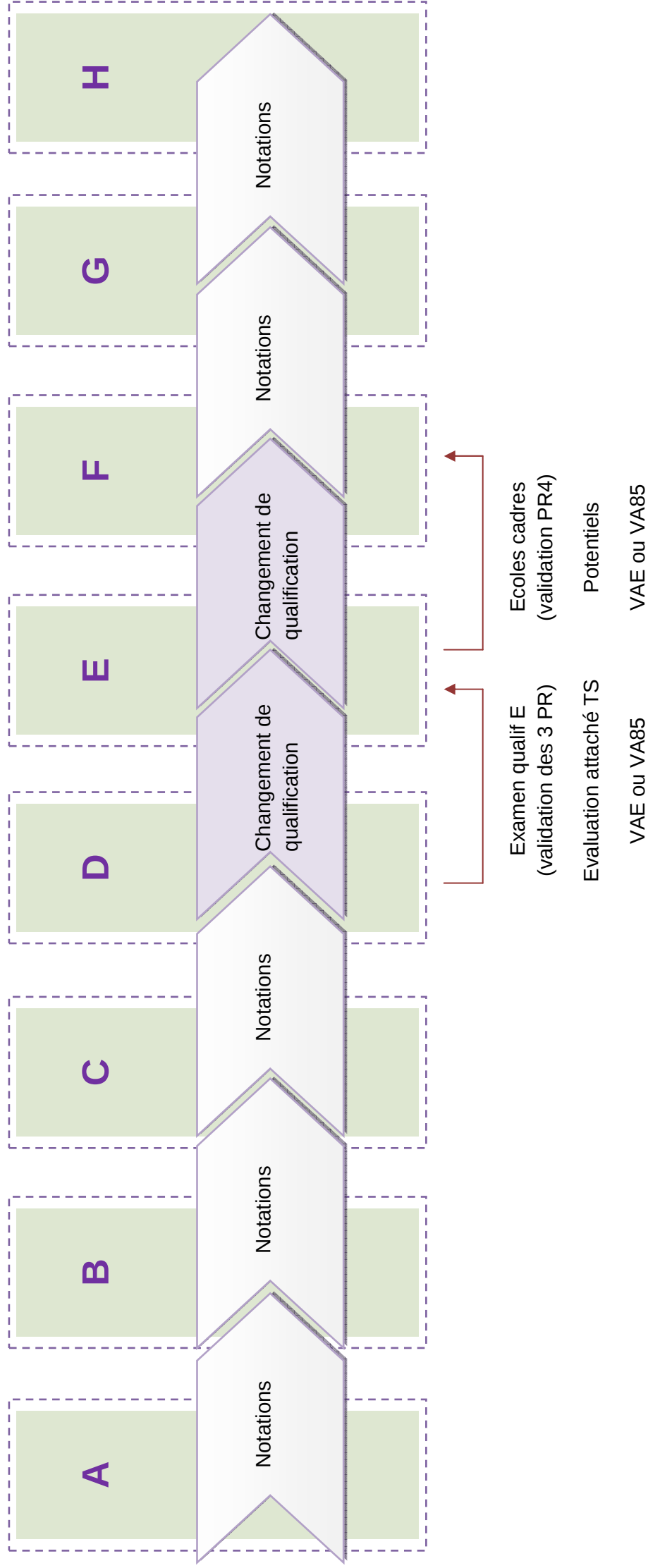
Au sein de la Direction Fret Autochem, l'une des entités du groupe SNCF, les mutations en internes sont courantes. Mais la question est de savoir si ces mutations sont accompagnées des formations adéquates, et si ces dernières permettent d'optimiser la mobilité.

L'objet de ce mémoire, est justement de déterminer la place de la formation professionnelle continue, dans la réussite de la mobilité interne fonctionnelle d'un individu. Celui-ci s'efforce de mettre en parallèle, le processus de mobilité et le processus de formation, qui s'articule autour des dispositifs de formation. Il aborde en premier lieu la mobilité sous l'angle théorique, en apportant une définition de cette notion, puis il met en lumière ses enjeux et ses limites. Enfin, il propose une analyse de la gestion de la mobilité et de la formation au sein de la DFAC.

Mots Clés : Ressources Humaines, mobilité professionnelle, formation, mutation interne, mobilité fonctionnelle, évolution de carrière, gestion des emplois et des compétences.

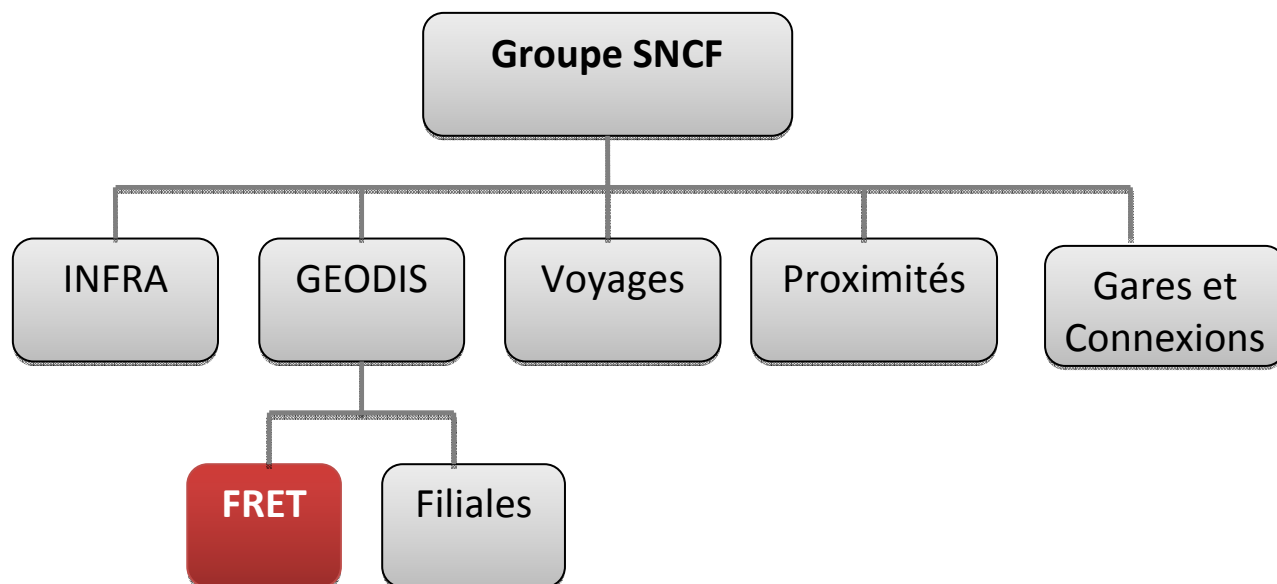


Annexe 5 - Schéma du processus de déroulement de carrière

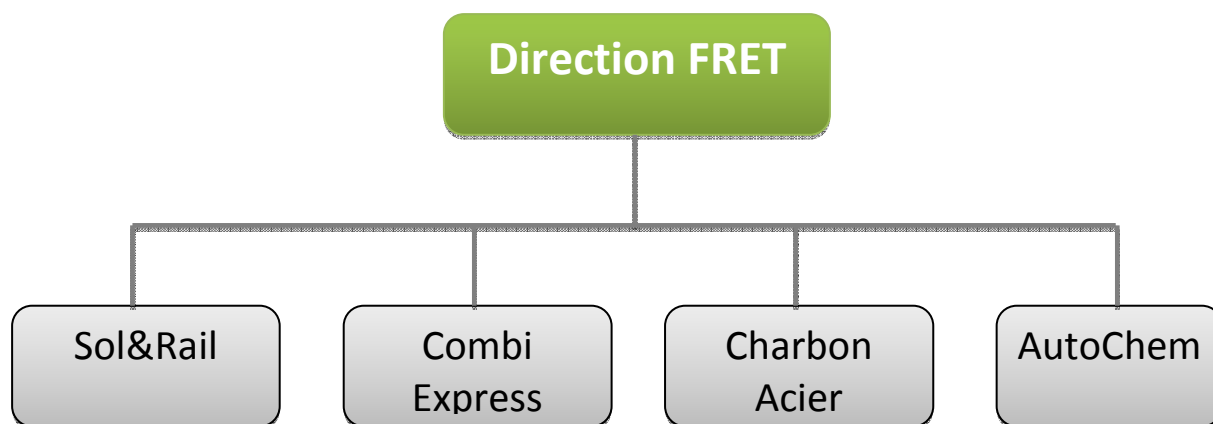


Annexe 11 – Présentation de la DFAC

Groupe SNCF

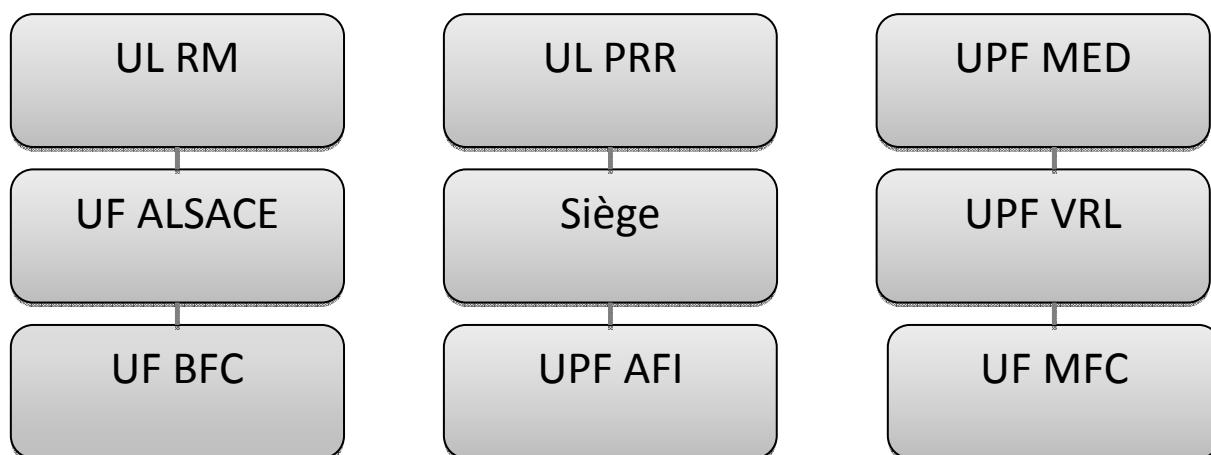


FRET SNCF



Annexe 11 – Présentation de la DFAC

Périmètre géographique



UL RM : Unité Ligne Rhône-Méditerranée ;

UL PRR : Unité Ligne Paris-Rhin-Rhône ;

UPF MED : Unité Plateforme Méditerranée ;

UPF VRL : Unité Plateforme Vallée du Rhône-Loire ;

UPF AFI : Unité Plateforme Alpes-France-Italie ;

UF BFC : Unité Fret Bourgogne Franche-Comté ;

UF MFC : Unité Fret Massif Central ;

UF ALASACE : Unité Fret Alsace.

Fret SNCF

carte des Directions Fret

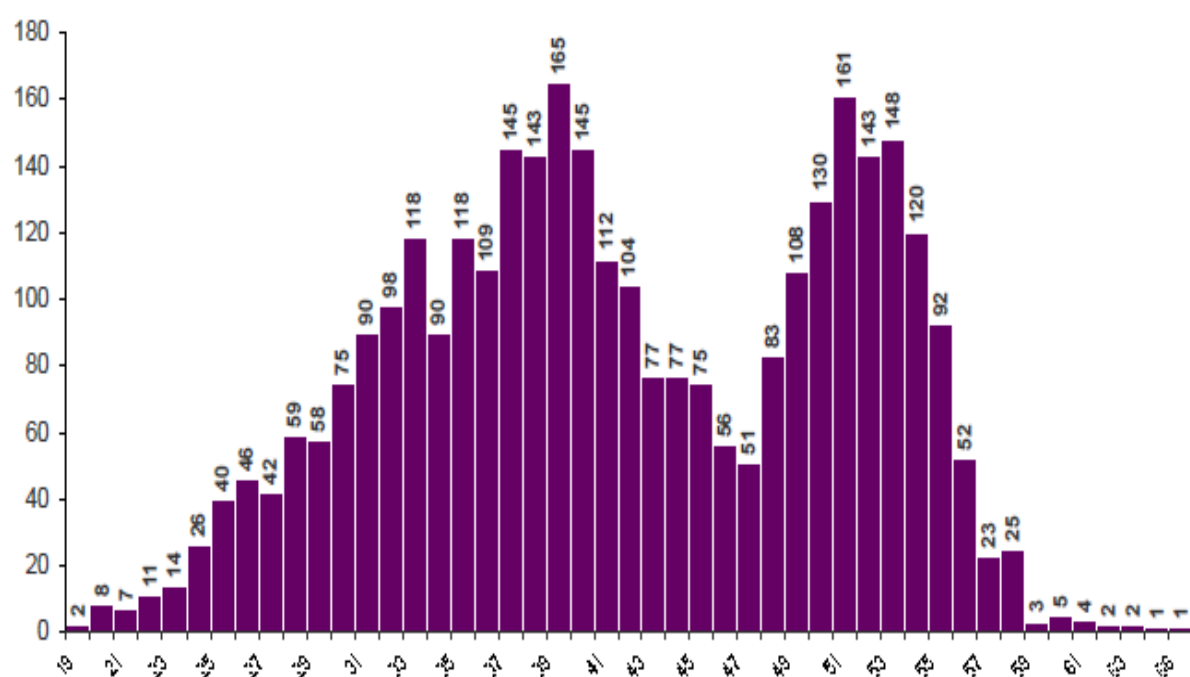


Légende

CLICHY est le siège de la Direction de Fret SNCF

- LILLE**
 - Siège DF Charbon Acier
 - Siège d'Unité
 - Agence commerciale
- CLICHY**
 - Siège DF Sol&Rail
 - Siège d'Unité
 - Agence commerciale
- LYON**
 - Siège DF Autochem
 - Siège d'Unité
 - Agence commerciale
- CLICHY**
 - Siège DF Combi-Express
 - Siège d'Unité
 - Agence commerciale

PYRAMIDE DES AGES 2012 DFAC



Une population entre 19 et 66 ans. Avec 2 pics : 35/41 ans et 50/54 ans