



Orientations formation 2021

De manière générale ces orientations s'inscrivent dans le cadre strict des orientations pluriannuelles 2020-2022. Il n'y a donc pas de changement d'orientation en la matière et les analyses et revendications que nous avons portées lors des débats sur les orientations triennales sont plus que jamais d'actualité (voir nos CR depuis novembre 2019 sur le sujet et jusqu'à mars 2020 concernant l'avis émis).

Le débat sur ces orientations 2021 s'est déroulé sur 6 séances programmées entre le 27 janvier et le 23 mars 2021. L'avis de la CPNF est prévu le 29 mars.

Le document, assez léger en nombre de pages mais lourd dans ses implications, est formellement organisé en deux parties : un préambule et une description des enjeux 2021 ; Une partie intitulée « les orientations 2021 » qui comprend quatre chapitres, « Les actions pour tous », « les actions dédiées à la filière Relation de Service », « Les actions dédiées à la filière Fonctions Support », « Les actions dédiées à la filière Management ».

Préambule et enjeux 2021

PE réaffirme d'emblée une de ses ambitions, la poursuite du déploiement progressif de la démarche compétences internes qui s'appuiera sur la mobilisation des autodiagnostic. C'est posé.

Nous intervenons pour indiquer que nous comprenons, à la lecture des premières lignes sur les enjeux, que les autodiagnostic seront le point d'appui et le facteur déterminant de l'accès à la formation et qu'en l'absence d'autodiagnostic le développement des qualifications des agents ne sera plus accompagné. Or l'autodiagnostic constitue un transfert sur la tête de l'agent de la responsabilité de l'employeur en matière de développement des qualifications. De surcroît il a été régulièrement réaffirmé par la direction (à l'ONM, en CPNF, en CSEC, dans les CSE...) que les autodiagnostic ont un caractère facultatif et ne peuvent se faire que sur la base du volontariat des agents. La question de la **CGT-FO** est simple : comment la direction envisage-t-elle le développement des qualifications en l'absence d'autodiagnostic ?

La direction est embarrassée par la question. Elle indique qu'elle a voulu positionner les autodiagnostic comme un « éclairage sur le développement de compétences » et reconnaît que sa formulation peut laisser entendre qu'en l'absence d'autodiagnostic « on ne sait plus faire ».

Et nous redit que l'autodiagnostic n'a aucun caractère obligatoire et que chaque agent peut ou non le mobiliser. Les agents sont libres de le passer, de le partager, de l'utiliser comme bon leur semble. C'est réaffirmé. La direction s'engage à indiquer que l'accès à la formation n'est pas conditionné par la réalisation d'un autodiagnostic et que ces autodiagnostic ne sont pas nécessaires à l'établissement du plan de développement des compétences. Le développement de « compétences » passe aussi par les échanges entre collègues et avec son manager (précisant au passage que l'EPA n'est pas le point de passage obligé) ou sur l'utilisation des guides sur le sujet.

Deuxième ambition réaffirmée, celle de renforcer la « complémentarité entre formation présentielle et à distance et l'alternance entre temps d'apprentissage en autonomie et/ou avec l'appui d'un tiers » qui passe notamment, nous dit-on, par le « renforcement du tutorat »

La **CGT-FO** tient à voir réaffirmé que la formation à distance est, au mieux, un complément et non un substitut à la formation en présentiel et que quoiqu'il en soit, la préférence doit être donnée à la formation en présentiel, alors que la direction insiste sur le développement des classes à distances, sur la mobilisation de l'e-université ou autres webinaires (en complément de la formation) et demandons ce que la direction, qui entend renforcer le tutorat, envisage en termes d'évolution de carrière et de reconnaissance matérielle pour les tuteurs.

Sur la complémentarité distanciel/présentiel, la direction prétend qu'elle l'entend comme cela, alors que le développement exponentiel des formations à distance prouve le contraire. Et, quant au tutorat, elle nous répond qu'il n'y a, à ce stade, pas de valorisation financière du tutorat et que cette question pourra être réétudiée dans un autre cadre (sous-entendu la négociation formation).

Nous rappelons que ces orientations, comme les orientations triennales, sont muettes sur la question si importante de l'alternance et ne proposent rien en termes d'abondement du CPF ou de contribution de PE à la prise en charge du PTP. Là aussi cette question est renvoyée à une hypothétique négociation sur la formation

En dernier lieu, pour ce qui concerne les « enjeux 2021 » elle mentionne que l'université PE a obtenu la certification RNQ Qualiopi et l'importance, pour elle, de l'évaluation des acquis de la formation. Nous rappelons que cette certification vaut pour la démarche et non pour les contenus de formation stricto-sensu. Et que nous serions intéressés à une négociation sur la mise en place, dans la branche, de certifications professionnelles. Là aussi la direction renvoie à la négociation formation.

Cette certification Qualiopi oblige PE à travailler sur les processus d'évaluation de la formation, l'absence d'évaluation étant une non-conformité majeure dans ce référentiel. Nous demandons sur quelles bases et quelles modalités PE veut mettre en place l'évaluation des acquis de la formation, cette évaluation posant, de manière générale, la question des situations où les savoirs et/ou savoir-faire ne sont pas acquis ou en cours d'acquisition. « PE y travaille » et envisage à des questionnaires d'ancrage en fin de formation, des échanges avec les formateurs et/ou les services RH. Tout cela est à l'état d'ébauche.

En ce qui concerne les formations, la **CGT-FO** demande d'indiquer que les actions seront en libre accès sur l'e-Université uniquement sur le temps de travail, conformément aux accords OATT.

Les orientations 2021

1/ Les actions de formation pour tous

La vision d'ensemble, notamment sur les savoirs-être, qui était celle des orientations triennales est maintenue dans ce document, même si nous remarquons que l'expression est moins tranchée ou moins féroce et que les exemples donnés sont plutôt orientés savoir-faire ou « compétences » techniques.

La **CGT-FO** constate que l'accent est mis, dans ce chapitre, sur les nouveaux entrants. D'où notre interrogation : qu'est-ce qui est fait pour les autres ? Et qu'il y a une certaine insistance sur les actions de formation axées sur le télétravail et l'animation ou le management à distance. D'où une autre de nos interrogations : qu'est-il donc prévu comme actions de formation pour le travail, l'appui et le management en présentiel ?

Nous redisons que les actions dites de « développement personnel » ne sont pas de la formation et ne relèvent pas de la relation de travail. Nous pointons l'accent mis sur les actions dites de « renforcement de la déontologie » lié certainement à des affaires récentes : il s'agit au mieux de sensibilisation. Ou encore les actions dites de « co-développement entre pairs » qui, d'une certaine manière, institutionnalisent la « démerde » ou la débrouillardise, pour masquer le manque cruel de moyens, avec les risques sur la santé des agents qui vont de pair.

La direction nous rappelle ses partis-pris dans l'élaboration de ce document : y faire figurer ce qui constitue des « périphériques » à la formation (point dont nous ferons bon usage dans la suite des débats). Et, tout en reconnaissant que ce n'est pas de la formation, conteste nos propos sur le co-développement entre pairs : ces séances sont animées et l'animateur fait des apports méthodologiques. Ce qui ne change rien sur le fond de l'affaire.

Notre « sortie » sur le développement personnel permet, au détour, à la direction de glisser subrepticement vers deux des principes qui guident l'élaboration de ces orientations. Elle entend nos positions et considère qu'il n'y a pas d'un côté les « savoirs techniques et de l'autre les savoirs-être » ; ce sont « les deux pendants d'un même objet ». Quel objet ? Mystère. Deuxième « principe » : la conviction que « l'on va de plus en plus vers des parcours de formation modulaires ou multimodaux : à distance (e learning, classes à distance), en situation de travail/avec temps de mise en pratique ; Et que de plus en plus de la formation se déroulera chez soi en télétravail, sur site, en structure et en campus. ».

Sur la question sensible de la sécurité et la sûreté, la direction nous indique que le module « Prévention et Gestion des situations difficiles dans la relation d'accueil » est intégré au parcours des nouveaux entrants depuis fin 2020. Cette formation à destination de tous les agents qui le souhaitent revêt pour PE un caractère prioritaire. Sur le volet sûreté, de nouvelles actions de développement de compétences seront testées au 1^{er} semestre 2021 sous la forme d'un PoC (proof of concept). Ce dispositif testera une offre de formation visant à professionnaliser l'ensemble des acteurs des « territoires » et en agence, pour développer la prévention et pour faire face à la survenance d'événements.

2/ Les actions dédiées à la filière relation de service

Ce chapitre de deux petites pages insiste sur l'intégration des renforts, l'accompagnement de « l'installation du CRI », le nouveau suivi, l'accompagnement global, le pack de démarrage ou encore les actions de formation pour les CDDE, sujets que, pour certains, nous affectionnons particulièrement.

La **CGT-FO** rappelle ses positions, demandes et revendications sur le niveau suivi, le déploiement du CRI, le pack de démarrage. Et que, sur ces sujets, elle ne sera pas dans « l'accompagnement » auquel invitent ces orientations. Quant au pack de démarrage spécifiquement il lui semble qu'il est arrêté. Pourquoi est-il donc évoqué ?

Nous interrogeons l'établissement sur la formation des renforts et demandons un point d'étape et une évaluation de l'effort de formation qui va être fait en 2021.

Pour ce qui est de l'accompagnement global nous rappelons que nous sommes favorables à ce type d'accompagnement et demandons que les formations à l'accompagnement global soient élargies à l'ensemble des conseillers, au regard de l'extension du domaine de la misère provoquée par la crise sanitaire, économique et sociale dans laquelle nous sommes plongés.

Nous considérons qu'il y a un enjeu majeur de développement des qualifications sur le champ de la prospection, de la négociation et du conseil aux entreprises ; Encore faut-il que les formations soient à la hauteur des besoins en qualification exprimés par les collègues. Nous remarquons particulièrement l'effort consenti sur le volet Entreprise, longtemps « parent pauvre » de l'offre de service de Pôle emploi.

Nous récusons toute référence à des formations sur des « pratiques comportementales », notion reliée aux savoirs-être et postures. Ces soi-disant pratiques sont laissées à l'arbitraire des appréciations ou des prescriptions des unes ou des autres et qui ouvrent la voie à une police des comportements.

La direction entend nos positions sur le CRI, nouveau suivi et autre pack de démarrage (elle nous entend beaucoup ; mais sans que cela change d'un iota les choses. C'est une entente plutôt sourde). Et rappelle que, dans ces orientations, elle ne se veut pas exhaustive sur « l'effort de formation » et qu'elle se contente de mettre en exergue les nouveautés et les priorités, notamment dans un « souci de lisibilité ».

Sur l'accompagnement global elle nous indique que les conseillers missionnés sur les QPV suivront les modules de formation et qu'elle va réfléchir à notre demande d'extension des formations à tous les conseillers.

La formation des renforts dans le cadre du plan RFI les formations devraient être terminées fin février. Une deuxième vague de recrutement d'environ 500 agents pointe son nez et nécessitera la mise en œuvre de parcours de formation de même nature que ceux qui s'achèvent.

La rédaction sur le pack de démarrage va être revue puisque « sa mise en œuvre n'est pas stabilisée » et son déploiement pour le moment arrêté.

3/ Les actions dédiées à la filière Fonctions Support

D'emblée la rédaction de ce chapitre ne va pas à la **CGT-FO**. On y parle d'agents « partenaires », de « clients internes », de « posture », « co-développement entre pairs ». Les agents ne sont pas des « pairs » ou des « partenaires ». Nous nous demandons (et demandons) dans quelle mesure les fonctions supports sont transformées en filiales de la maison-mère PE.

La direction sur ce point spécifique concède certaines ambiguïtés et consent à remplacer « client interne » par « réseau » ; mais maintient le terme de « partenaire ». Pour elle le « partenariat » entre fonctions support et réseau doit être renforcé, afin de « diminuer la distance entre eux » et de mettre un terme à la relation de prescription entre « fonctions supports » et « réseau ».

Pour la **CGT-FO** cette terminologie partenariale ou de pairies (à quand la chambre des pairs à PE ?) emporte une certaine conception des relations de travail et, en creux, souligne les défaillances dans l'organisation du travail. Nous profitons de l'invocation du « mieux travailler ensemble » et de la mention, fort opportune d'éléments périphériques à la formation qui ne sont pas de la formation à proprement parler (web séries et autres tutoriels) pour rappeler que dans « la périphérie » ou « le paysage » de la formation il y a pour la **CGT-FO** des choses fondamentales : les conditions de travail, l'organisation du travail, le respect des accords –et notamment l'accord OATT- que nous voudrions voir précisées, rappelées, martelées dans ces orientations formation.

Une fois n'est pas coutume, la **CGT-FO** est entendue. La question du respect de l'accord OATT pourrait être intégrée dans la partie sur les enjeux qui, rappelle, que la formation se fait sur le temps de travail. C'est bien le moins !

De manière générale nous sommes sensibles à la prise en compte des besoins spécifiques des agents des fonctions support (notamment pour les collègues en DT). Néanmoins nous nous interrogeons sur le niveau de détail qui est donné pour la DSI dans ces orientations et demandons si ce niveau de détail renvoie à un plan de reconquête du cœur de métier de la DSI pour les agents, alors que l'externalisation des activités et l'appel à la sous-traitance y sont majeurs, pour ne pas dire scandaleux.

En vérité l'établissement a repris un document qu'elle avait présenté en CPNF, document qui vaut comme illustration de l'effort qui est fait pour les fonctions support, sachant que la DSI s'inscrirait « dans une dynamique de développement des compétences dans la durée ». D'où l'impression de déséquilibre entre l'effort affiché pour la DSI et le caractère très général des informations données pour le reste des fonctions support. Pour le reste la nature des activités de la DSI justifierait, comme dans la plupart des DSI, le recours à la sous-traitance. A d'autres...

Petite novation sur laquelle nous interrogeons l'établissement : il est prévu la mise en œuvre de coaching individuel et collectif dont nous voulons connaître l'ampleur et les modalités. Pour la direction il s'agit d'une démarche très progressive qui va impliquer 200 coaching en prévision pour 2021 avec l'intention de vérifier si la démarche est pertinente, notamment en termes de gestion RH (gestion des demandes de coaching, articulation entre le national et les établissements, gestion des marchés). Affaire à suivre donc.

4/ Les actions dédiées à la filière management

Dans l'ensemble des orientations c'est le chapitre le plus abstrait, le plus formel ou le plus jargonnant, avec à certains paragraphes des formulations qui n'ont été comprises d'aucune des délégations présentes autour de la table virtuelle. C'est dire ! Par contre nous avons bien saisi le rôle éminent des managers dans le portage de la stratégie de Pôle emploi.

Deux axes sont privilégiés par PE. En premier lieu le renforcement des sept compétences managériales et, en particulier celles qui visent à servir le projet stratégique via des modules comme « manager la performance sociale opérationnelle » ou « analyser ses pratiques pour orienter ses actions ». En second lieu l'évolution de l'offre de développement managérial qui passe par la refonte du parcours managers supérieurs ou l'évolution des modes de management. Tout ceci sur la base notamment de l'analyse anonyme des « atouts managers » (individuels) dont on nous indique qu'ils ont été réalisés par plus de 90% des managers en 2020.

La **CGT-FO** interroge la direction sur cette base de discussion. Nous demandons que les résultats des dits « Atouts managers » soient présentés en CPNF et que notamment nous soient communiqués le taux de partage par les managers de « leurs » Atouts avec leur manager, ainsi que le taux de réalisation des « atouts managers collectifs initiés en 2020.

La direction répond favorablement à notre demande, non sans nous préciser que les retours sont globalement positifs (mais combien positifs ?) et que les propositions d'actions sont appréciées.

Sur l'évolution des modes de management il est fait mention d'attentes opérationnelles fortes. La **CGT-FO** aimerait savoir à quelles attentes il est fait allusion, de qui (ou de quelle instance ou structure) elles émanent et à qui elles s'adressent ? Quant au rôle des managers dans l'accompagnement des transformations métier de PE et quant aux dispositifs de formation dont ils pourraient bénéficier pour être à la hauteur des attentes, nous ne comprenons pas concrètement ce que signifient les paragraphes qui y sont consacrés.

Nous notons également le renforcement des méthodes « team booster » ; la **CGT-FO** rappelle que ces dispositifs ne sont pas de la formation, tout au plus des « bidules à la mode » pour embarquer managers autour d'une culture commune vers l'atteinte des objectifs et participer à la transformation digitale de pôle emploi.

La direction reconnaît que les formulations sont abstruses et nous indique que ces paragraphes visent l'accompagnement des managers dans la mise en œuvre du projet stratégique, des évolutions réglementaires. L'idée est d'éviter qu'ils aient une vision en silo des différents projets et de les aider à adopter une démarche plus globale... toujours pour faciliter la mise en œuvre des prescriptions stratégiques sur les sites. Pour ce qui touche aux attentes opérationnelles fortes, sans surprise aucune, ce sont celles des usagers de PE ou du service public au regard du contexte de crise sanitaire et de l'évolution du marché du travail.

Même si à plusieurs reprises la Direction évoque la crise sanitaire pour certains ajustements ou souvent s'en sert comme une aubaine pour justifier du renforcement de la digitalisation dans la formation des agents, elle poursuit l'essentiel décrit dans les orientations pluriannuelles.

La démarche Compétences entamée en 2019 se poursuit sur la base des EPA, des autodiagnostic agents et des atouts managers.

« L'actualisation des plans locaux ascendants sera réinterrogée au regard de la période sanitaire » dicit la Direction. La **CGT-FO** s'interroge sur la réalité de la prise en compte des besoins remontés par les agents, tant le plan stratégique écrase les logiques de développement des qualifications.

La place et surtout la parole des formateurs semblent absentes dans ces orientations. Ils ne peuvent, semble-t-il, qu'être volontaires pour se former à la délivrance de formation à distance, sans plus.

La formation s'introduit au sein du lieu de travail (sites, structures) et en situation de télétravail. Si la direction évoque les « conditions favorables possibles » dans ces situations, la **CGT-FO**, quant à elle, s'attache aux risques que ces modalités « nouvelles » de formation font peser sur la santé au travail des agents et aux dérives dont elles sont porteuses.

Le risque de parcellisation de l'offre de formation est évoqué par la Direction ; mais selon elle la visibilité des parcours sera renforcée dans SIRHUS, outil pas si ergonomique et simple que cela selon nous. C'est une réponse simplement technique au besoin d'une cohérence dans les parcours de formation. Et c'est une non-réponse pour ce qui de notre demande constante d'accès pour les agents à des parcours structurés de qualification.

Fin des débats le 22 mars. Mise au vote le 29 mars 2021.

Force Ouvrière à la CPNF

Jean-Luc BLANC, Fabrice COLLINET, Nadia FORT, Gérard GRONDIN