

Les entretiens de la Formation



TABLE RONDE

" Gestion des compétences et stratégie d'entreprise "

La gestion des compétences a toujours été une composante importante de la stratégie des entreprises et notamment celles de l'industrie gazière. Cela l'est plus encore aujourd'hui. Les multiples atouts du gaz laissent en effet augurer un avenir très prometteur de conquêtes de nouveaux marchés grâce notamment, aux réserves abondantes, à la montée en puissance de nouvelles zones de consommation, aux infrastructures en expansion, aux hauts degrés d'innovation des diverses techniques mais aussi grâce à la prise en compte de plus en plus importante de la protection de l'environnement. L'industrie gazière dans le monde connaît de profonds changements par la libéralisation du marché du gaz qui devient une réalité. Le 10 août prochain la directive européenne sur la libéralisation du marché intérieur du gaz entrera en vigueur dans tous les pays de l'union. Cette ouverture des marchés engendrera une concurrence accrue entre les sociétés, et favorisera l'apparition de nouveaux opérateurs. La capacité à innover en investissant dans la recherche, la formation et la gestion des compétences sont des atouts pour conquérir de nouveaux marchés et forment désormais un enjeu de taille pour l'industrie gazière.

L'ATG, chargée de l'organisation de ce congrès, a décidé d'organiser, dans le cadre de l'exposition, cette table ronde, animée par Jean-François Téaldi, sur la gestion des compétences et sa place dans la stratégie des entreprises. Pour évoquer cette question et nous faire part de leurs expériences, sept spécialistes, tous issus de secteurs et de pays différents, sont intervenus. Henri CUNIBERTI, ingénieur de formation, ancien directeur du développement des ressources humaines au sein du groupe Usinor, a introduit cette table-ronde en évoquant la notion de compétence et a expliqué pourquoi, selon lui, la gestion " des " compétences doit être couplée avec ce qu'il appelle la gestion " par " les compétences.

De la gestion des compétences à la gestion par les compétences

En introduction, Henri Cuniberti, propose de bien positionner un problème de vocabulaire. Dans le domaine du management d'entreprise, deux problématiques se dessinent : une problématique classique qui est la gestion des compétences et une nouvelle approche qui est celle de la gestion par les compétences.

Une entreprise est un système de trois acteurs : l'actionnaire, le client, et le personnel de l'entreprise qui agissent dans un environnement de toutes natures. Elle a pour objet de créer de la richesse au profit de ces trois acteurs. Il est intéressant de voir l'évolution de ce schéma sur



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



longue période. Au début des années 1900, l'entreprise fonctionnait essentiellement dans une relation directe entre le client et le personnel qui, en fait, était souvent un artisan. On avait alors un fonctionnement par processus, c'est à dire que l'artisan prenait en compte une demande initiale du client, la traduisait dans sa problématique de métier, réglait ses approvisionnements, fabriquait l'objet souhaité par le client et le lui vendait ensuite. La dimension du " capital " était peu importante. Le modèle a changé avec l'entrée dans l'ère industrielle qui a nécessité des investissements importants pour obtenir des machines capables de fabriquer des produits, de plus en plus techniques, en grande quantité. C'est ainsi que la notion d'actionnaire apparaît. Le système s'équilibre pour fonctionner, à terme, avec un client, un actionnaire, et le personnel de l'entreprise. Le client va être mis en "appétit " de produits, c'est à dire que l'offre va dominer la demande durant toute la période qui couvre le début des années 1900 jusqu'à la fin des années 70.

Ce modèle va fonctionner de deux manières. D'abord sur un plan économique: il s'appuie sur le coût, auquel on ajoute une marge en pourcentage pour obtenir un prix de vente. Plus le coût est élevé, plus la marge en % est élevée, et plus le prix de vente augmente. Ce modèle économique va régner jusqu'au début des années 80, période durant laquelle les prix des produits industriels et celui des produits manufacturés n'ont pas cessé d'augmenter. Ainsi, l'entreprise va, année après année, se structurer en augmentant ses coûts et en augmentant ses effectifs. Ce mode de fabrication de produits standards fabriquées en grande quantité suppose un système de gestion de ressources humaines sous la forme d'une organisation hiérarchisée qui va prévaloir dans la plupart des grandes et des moyennes entreprises jusqu'au début des années 80. Mais il va se produire une rupture née de deux phénomènes. D'une part, un phénomène franco-français : mai 68, une partie de la France se soulève contre la rigidité de ce modèle d'organisation. Puis, la véritable rupture intervient au milieu des années 70, avec les chocs pétroliers de 73 et 76 qui provoquent un retournement du système "offre-demande". Ce n'est désormais plus le producteur qui domine le client, c'est le client qui met en compétition l'ensemble des producteurs.

Ce phénomène aura deux conséquences :

- La première est économique. Le système " coût multiplié par une marge égal prix de vente " ne fonctionne plus sur un marché concurrentiel. Les entreprises doivent réduire leurs coûts de façon drastique. C'est là l'explication de toutes les restructurations qui ont eut lieu du début des années 80 jusqu'au milieu des années 90 dans toutes les grandes entreprises.
- La seconde est que le client ne se contente plus d'un produit standard à longue durée de vie. Il exige un produit ou un service individualisé. Il va renouveler sa demande, son appétit de consommation, de façon très régulière. Ainsi le mode de gestion rigide, la structure hiérarchique accompagnée d'une procédure pour fabriquer des produits de masse, va se trouver dépassée.



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



Au-delà des grandes restructurations, les entreprises doivent remettre en cause leur système de gestion de ressources humaines. Désormais, le client trouve en face de lui, non plus une hiérarchie et une procédure, mais un individu et ses compétences. A charge pour cet individu de mobiliser lui-même l'organisation et les procédures internes. Dès lors, l'évolution du personnel va se faire par un accroissement des compétences. A noter qu'il faut entendre par "compétences", un savoir-faire opérationnel validé.

Ce nouveau modèle fonctionne ainsi : en partant d'une organisation classique, toutes les activités qui la composent vont être identifiées puis repositionnées sur une ligne de métier. Tout au long de cette ligne, les activités vont être regroupées suivant un même niveau de difficultés qui va faire l'objet d'un référentiel métier. Ainsi, vont être qualifiés les exigences sous forme de " être capable de " dans lequel vont être intégrées, non seulement les capacités techniques, mais également des capacités relationnelles et comportementales. L'organisation de ce système de gestion va s'établir à partir d'entretiens professionnels entre la hiérarchie et le collaborateur, ce dernier pouvant acquérir des savoir-faire opérationnels de plus en plus élevés dans la ligne de métier définie. A charge pour l'entreprise de libérer l'organisation, c'est à dire de donner des degrés de liberté soit en modifiant en temps réel les organigrammes d'ateliers soit carrément en ouvrant ces organigrammes et en confiant à la hiérarchie l'obligation de les adapter à l'évolution de compétences.

Nous sommes donc partis d'un système qualifié habituellement de "Taylorien", avec un certain nombre de postes de travail dont les exigences étaient centrées sur la qualification professionnelle à rapprocher des diplômes professionnels. Puis, nous sommes passés à un système ouvert en terme d'évolution de carrière notamment pour le personnel exécutant. Nous sommes donc passés d'un système de gestion des compétences à un système de gestion par les compétences. On notera que ces systèmes ne sont pas contradictoires et que l'on ne peut passer à l'un en ignorant l'autre.

En conclusion, j'aimerais souligner que les entreprises les plus rigides, celles qui ont été plus loin dans le Taylorisme, ont subi les premières les limites de ce modèle. C'est dans ces entreprises que la rupture a été la plus forte. C'est elles aussi qui ont su remettre en cause leur mode de fonctionnement.

Les nouvelles technologies de l'information et le management.

Lakhdar AMMOUR, psychologue industriel de formation, a occupé successivement les postes de chef de la section sélection et recrutement des agents à la Sonatrach, chef du service formation,



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



chef du département du personnel, sous directeur du personnel. Aujourd'hui assistant du directeur du centre de perfectionnement, il traite de la formation des cadres et cadres supérieurs dans les domaines de la formation, de la pédagogie, de la communication, et du management des hommes. Son expérience au sein de la Sonatrach est multiple dans les divers secteurs d'activité de cette entreprise.

" Notre réflexion porte actuellement sur les nouvelles technologies de l'information qui ont complètement bouleversé le management, particulièrement au niveau de l'exploitation, de la maintenance et de la sécurité du réseau de transport par canalisation. Le processus de transport englobe les différentes fonctions de l'entreprise : les ressources humaines, les finances, l'exploitation, la maintenance, la sécurité, et la logistique. Sur le plan physique, il traverse des zones géographiques diversifiées avec des infrastructures diverses, des habitations, un environnement, des terres, de l'eau... Les responsables opérationnels sont amenés à prendre des décisions rapides et efficaces influant sur toute l'activité de l'entreprise. Chaque structure est appelée à interroger, analyser et établir des rapports en s'appuyant sur un système de données capable de renseigner tous les acteurs responsables, à tous les niveaux de l'organisation. La base du concept repose sur un "datawarehouse ", sorte de magasin de bases de données, qui a comme support technique de communication le réseau informatique de l'activité " transport par canalisations.

Le deuxième exemple, est un exemple transverse, c'est celui de la sécurité. Dans ce domaine, tout au long de la chaîne gaz, les efforts pour la formation des hommes sont axés sur les technologies nouvelles, et l'intégration automatique de la prévention au niveau des équipements. L'incident est pensé, prévenu, résolu par des automatismes d'alarme, et de blocages par sécurité.

Le troisième exemple est celui de l'exploitation. Dans ce domaine, on assiste à la généralisation du système de contrôle distribué (DCS) dans les unités opérationnelles de traitement du gaz. Destiné à assurer avec plus de sécurité et de souplesse, le contrôle du process et la surveillance en continue de l'état de fonctionnement des installations, le DCS assure aussi la connexion, à différents niveaux de communication, entre les acteurs de l'organisation. Il génère une base de données permettant essentiellement la définition des paramètres et des indicateurs de gestion. Ce nouveau mode d'exploitation a des conséquences sur l'organisation, le processus de travail, les dispositions spéciales, ergonomiques, les circuits informatifs. Il a également des conséquences sur les ressources humaines où on assiste à une mutation des qualifications, la disparition de certains postes de travail et l'émergence de nouveaux postes et métiers.

A travers ces 3 exemples nous saisissons l'importance des technologies de l'information dans l'activité de l'industrie gazière et la nécessité d'adapter la formation des hommes tant en son contenu que dans sa forme. L'activité est devenue plus analytique qu'opératoire et l'opérateur doit consacrer plus de temps à la réflexion et à la décision, il doit anticiper plus qu'il ne doit subir ! "



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



Le renforcement des compétences des agents EDF-GDF

Philippe MINVIELLE a occupé pendant 10 ans divers postes de responsabilités dans la distribution du gaz dans la banlieue parisienne à EDF/GDF, depuis la gestion de la clientèle jusqu'aux travaux sur réseaux. Il a engagé, par la suite, des réflexions pour les services centraux sur les systèmes de gestion puis sur leurs applications pratiques comme contrôleur de gestion dans un centre de distribution. Depuis 2 ans, il instruit et prépare les dossiers "services" de politique technique d'EDF/GDF et leur application dans les centres.

" Un des dossiers traités, dans le domaine technique, est celui du renforcement des compétences des agents. Ceci s'inscrit dans une nécessité d'assurer toujours un niveau élevé de sécurité sur les réseaux gaz, mais également dans un contexte de concurrence tout nouveau en France. La démarche est conduite actuellement sur le management, l'organisation et la professionnalisation. En terme de management, on a constaté que les directeurs de centres, les cadres de haut niveau, sont devenus des généralistes et qu'ils se sont orientés sur les relations externes, le commercial, la gestion sociale, tandis que la technique était de plus en plus laissée aux techniciens.

L'un des premiers leviers de la démarche de professionnalisation a donc consisté à rappeler que tout cadre de haut niveau dans l'entreprise doit posséder un certain nombre de compétences techniques. Nous avons listé, par exemple, ce que devait connaître un directeur de centre en matière de réglementation, de contraintes d'un chantier ou comment sont fait les cahiers des charges de concession, de même pour un chef de service technique.

Le deuxième axe est l'organisation. La distribution en France est organisée selon 100 centres de distribution représentant chacun environ 100.000 clients soit la taille d'un département ce qui est parfois trop petit pour développer certaines activités. Par exemple, un schéma directeur de réseaux ne se fait pas tous les 3 mois. Nous n'avons donc pas besoin d'avoir un spécialiste des schémas directeurs dans tous les centres. Par ailleurs, les techniques sont de plus en plus sûres. Il y a peu de chances que les postes de détente tombent en panne tous les jours. Il est ainsi difficile de maintenir une compétence dans la maintenance des postes de détente. La mise en place d'une réflexion sur l'organisation, nous a permis de regrouper certaines activités (et donc des compétences) dont l'existence n'était pas justifiée dans chacun des centres.

Troisième axe, la formation et la professionnalisation. Il s'agit de mesurer les compétences disponibles actuellement et de faire le schéma des compétences nécessaires dans le futur. Ensuite, nous devons déterminer les moyens qui nous permettront de combler l'écart entre les compétences acquises et celles dont nous souhaitons bénéficier. De façon à ce que les responsables locaux n'aient pas tous à refaire une démarche identique, nous avons fourni des outils aux res-



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



ponsables sur le terrain pour les aider à conduire cette démarche, l'un consistant à décrire les métiers sous forme d'activités et au sein de ces activités, d'identifier quelles sont les capacités en terme de savoir, de savoir-faire, de savoir être. L'autre outil consiste à apporter une offre centralisée de formation avec système modulaire permettant à l'agent d'acquérir rapidement les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité déterminée. "

Le rôle des compétences dans une jeune entreprise gazière

Michel Murat, a choisi d'axer son intervention sur la manière d'aborder le problème des compétences dans un jeune entreprise gazière, il est directeur général de la société Portgas (concessionnaire de la distribution du gaz naturel dans la région Nord du Portugal), après avoir été responsable d'activités techniques, commerciales, clientèle et ressources humaines chez Gaz de France avant de diriger une unité de distribution de gaz et d'électricité en région parisienne.

" Le gaz naturel est une énergie jeune au Portugal puisque son arrivée ne date que de 1997. L'entreprise dont j'ai la charge est donc confrontée à un problème de développement depuis peu de temps. Deux facteurs essentiels conditionnent le développement de ce projet : la capacité d'investissement des opérateurs et la capacité des hommes à organiser et à exercer les différents métiers de la distribution du gaz. Bien entendu, nous nous intéressons, ici, au deuxième aspect où se pose directement le problème d'acquisition des compétences.

Si le Portugal est un jeune pays gazier, les pays au nord de l'Europe réalisent la distribution du gaz naturel depuis longtemps. Dans ce domaine, rien n'est donc à inventer, tout existe, et le problème qui se pose est en fait un problème de transfert des compétences. Il faut trouver les voies et les moyens pour réaliser ce transfert. Cela implique que nous devons être efficace et rapide car le développement d'un tel projet n'attend pas. Il s'agit donc tout à la fois d'acquérir, de gérer et aussi de conserver ces compétences.

Comment faire ? La première solution consiste à s'appuyer sur des gens qui dispose de compétences en les attirant. La deuxième, c'est bien sûr de former le personnel de l'entreprise. Il me semble que la formation de cette filière gazière peut se faire d'une façon plus astucieuse en Europe, au travers par exemple d'un partenariat gagnant-gagnant entre des entreprises qui ont la connaissance et des entreprises qui ont besoin de l'acquérir. Ainsi, l'un peut acquérir les compétences qu'il souhaite pendant que l'autre peu diffuser sa technologie, son savoir-faire, les techniques qui lui sont propre. Voilà pour la formation opérationnelle, comme vous le voyez, il n'y a rien de bien novateur si ce n'est du bon sens.

En terme de formation généraliste, le projet est un peu plus ambitieux. Il s'inscrit d'avantage dans



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



la durée. Toutefois, ici encore tout existe. Il suffit de créer les convergences, de créer les synergies. A ce propos, le Portugal, Portgas en particulier, travaille avec l'ATG et l'école des mines de Paris dans le cadre d'un partenariat parce que l'ATG a déjà fait la démonstration qu'en matière de filière de formation généraliste gazière tout était fait et j'allais dire bien fait.

Par ailleurs, je voudrais rebondir d'un mot sur les propos d'Henri Cuniberti. Une entreprise qui se crée, comme Portgas, à tout à apprendre mais elle n'a pas de contraintes de structures historiques. Le deuxième point, c'est que les choses vont très vite et de ce point de vue, il est possible d'utiliser les formes de management les plus élaborées. Ce qui me paraît essentiel, c'est qu'il est important de préserver des marges de manœuvre car nous savons qu'un jour ou l'autre nous seront confrontés à des évolutions que nous n'avions pas prévues. Il est donc primordial de pouvoir nous adapter aux évolutions qui nous attendent. "

La problématique des compétences dans les entreprises sous-traitantes

Pour aborder ce thème, l'ATG a naturellement pensé à Jacques SULMON. Homme de terrain, plombier de formation, il fut chef d'équipes sur des chantiers urbains, chef de chantier, conducteur de travaux, chef adjoint d'agence au sein de la société suburbaine de canalisation et de grands travaux. Il a créé par la suite la société anonyme Sangalli spécialisée dans la pose de réseaux de gaz et en travaux souterrains. Il est aujourd'hui directeur général adjoint de cette société, entreprise sous traitante de Gaz de France. Enfin, il a été président de la Commission Formation de l'ATG Nord.

" Comme on le sait, le monde a toujours fonctionné sur le principe de la transmission du savoir. Cette transmission de père en fils pour des techniques simples a largement fait ses preuves. Aujourd'hui encore, l'élève reçoit du maître afin que se perpétue la connaissance.

L'évolution des techniques, des matériaux, des contraintes environnementales et la mise en place obligatoire de l'assurance qualité doit se faire avec la certitude de l'adaptation des acteurs de terrain par une reconnaissance préalable de la compétence des réalisateurs opérationnels et des concepteurs de projets, mais aussi par une formation en rapport avec les besoins de demain en termes techniques. La sécurité de la chaîne gazière en dépend.

Dans un partenariat, les protagonistes doivent s'épauler. Aujourd'hui, alors que près de 100% des travaux sont externalisés vers le sous-traitant, on constate que le savoir et l'expérience du donneur d'ordre en terme de réalisation de travaux s'appauvrit.

Depuis quelque temps, la technique a perdu un peu de sa valeur au profit du management, de la



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



réduction des coûts d'investissement immédiat et de la gestion du temps et des hommes .La responsabilité des sous-traitants, leur certification ISO 2000 conduisent à se demander comment mettre en place ou contrôler la connaissance, la reconnaissance des compétences techniques de nos personnels et surtout par qui ? Vers quelles écoles ou organismes se tourner pour s'assurer le complément de formation, de mise à niveau nécessaire à la mission confiée à l'entreprise? La réserve de savoir de nos entreprises, donneurs d'ordres ou sous-traitants, s'appauvrit chaque jour. Il est temps de répondre, de redresser une situation que je qualifierais de très préoccupante et sur laquelle la réactivité doit être immédiate.

La solution doit impérativement venir des associations européennes techniques du gaz par la mise en place d'un système incontournable de validation des compétences des personnels en exercice et de formation des acteurs de terrain de demain. Par exemple, dans le cadre européen de l'ouverture des marchés, l' ATG doit, en France, mettre en place et contrôler, en liaison étroite avec l'Education Nationale et les fédérations professionnelles de travaux publics, une série de formations diplômantes, reconnues dans toute l'Europe, pour chaque niveau de qualification en commençant pour la validation urgente des connaissances acquises pour les personnels en activité. Je voudrais rappeler, ici, mes multiples interventions sur ce sujet important dans les différentes manifestations professionnelles liées à la chaîne gazière et à la sécurité mais aussi le travail important effectué dans ce domaine par les membres de la commission formation de l'ATG Nord. A ce jour, membre de la commission formation de l'ATG nationale, je constate que les choses prennent corps, que l'Education Nationale est impliquée au plus haut niveau, que Gaz de France l'est aussi, en espérant que très bientôt la Fédération nationale des travaux publics sera officiellement représentée dans ce grand défi. Il est, à mon avis, indispensable que, pour chaque entreprise sous-traitante de réalisation de réseaux de gaz, existe dans sa structure une référence gaz sous forme d'un cadre ingénieur mastérien en ingénierie gazière.

La préoccupation première de l'ATG Nord était de mettre en place une formation spécifique pour la réalisation des réseaux secs dont le gaz a toujours fait partie. Le besoin est le même pour les réseaux électriques et câblés. Faut-il alors une formation spécifique Gaz ou une formation générale aux réseaux souterrains avec des spécialités complémentaires ? La question est aujourd'hui posée, le débat est ouvert. Mais, attendre est dangereux. "

Formation et compétences dans les entreprises gazières espagnoles

C'est au travers de l'expérience de Juan Pons, secrétaire général de l'association technique Espagnole de l'industrie du gaz Sedigas depuis 1986, qu'un tableau de la situation espagnole est dressé. Sedigas développe des activités de formation pour les diplômés et les professionnels



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



des compagnies gazières et pour des entrepreneurs dans les différents secteurs de cette activité. Pour débiter son intervention, Juan Pons a rappelé que l'Espagne n'a jamais connu un monopole du gaz, une certaine concurrence a donc toujours existé entre les entreprises gazières, notamment pour obtenir les concessions de distribution de gaz dans les différentes villes.

" Nous avons constaté qu'il y avait des difficultés avec les entreprises pour coopérer en matière de formation, car il était difficile d'obtenir des formateurs et du temps pour les formés, les entreprises visant à diminuer leurs coûts en terme de ressources humaines. Nous avons développé des processus de formation à distance, même si pour certains cours et examens, la présence est obligatoire. L'autre tendance concerne la sous-traitance. Dans le passé, beaucoup d'activités étaient faites par les personnels des entreprises gazières. Maintenant, elles sont réalisées par des entreprises de sous-traitance qui nous demandent de nous adapter à la situation. Les entreprises gazières se sont adressées à l'association en demandant de mettre en place des systèmes de formation et de validation des compétences des personnels des entreprises sous-traitantes.. Dans ce sens, nous avons développé un système d'accréditation de soudeurs polyéthylènes, de chef de chantier, de contrôleurs de soudeurs et d'inspecteurs des ouvrages. Ceci est fait dans le cadre d'une norme (EN45013,équivalente à la norme ISO) adaptée non seulement à la formation initiale, mais aussi à l'évolution des technologies. "

Le nouveau rôle des associations techniques du gaz en Europe

Henri VAN SPEYBROECK a exercé, depuis 1992, diverses responsabilités dans les techniques gazières du groupe belge Tractebel, et notamment la gestion des compétences. Il fut membre de différentes commissions de l'Union Internationale de l'Industrie gazière jusqu'en 1997, au sein desquelles il participa notamment à la normalisation de produits et à la mise au point de normes fonctionnelles pour l'industrie gazière et la recherche. Il a présidé le groupe gestion des compétences de l'UIIG, de 1994 à 1997, et l'association royale des gaziers belges jusqu'à cette date. Il tente depuis deux ans de constituer un guide au sein de l'association professionnelle pour garantir le transfert des compétences gazières.

Pour Henri Van Speybroeck, l'évolution décrite par Henri Cuniberti, correspond au changement de nom du " Service du Personnel " en " Service des Ressources Humaines ". Cette modification montre la prise en compte de l'idée que les hommes sont une richesse pour l'entreprise. Sensible à l'appel de Jacques Sulmon, il craint aussi que les entreprises gazières " laissent la compétence technique au fond du tiroir".

" L'ouverture du marché oblige toute entreprise à mieux gérer les coûts ce qui est indispensable pour la survie de la société. L'incertitude, relative aux nouvelles structures et à la nature des règles que les régulateurs imposeront, amène les sociétés gazières à anticiper pour garantir leur



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



continuité sur le marché. Ceci provoque, dans certain cas, une vraie chasse aux coûts d'investissement ou d'exploitation et fait penser à la chasse aux sorcières du moyen âge. En effet, il s'agit le plus souvent de réactions instinctives et de décisions prises dans la panique. Généralement, les entreprises réduisent en premier lieu le coût du personnel, oubliant souvent que les ressources humaines forment une partie importante du capital d'une société. Ainsi, les sociétés gazières aux Etats Unis, qui ont passé ce cap de la tempête de l'ouverture des marchés, constatent aujourd'hui que leur croissance et leur succès dépendent en grande partie des compétences disponibles au sein de l'entreprise.

Toutefois, la réduction du personnel n'est pas l'unique moyen auquel les sociétés recourent pour réduire leurs coûts. L'ouverture des marchés entraîne aussi la fermeture des centres de recherche et de formation que de nombreuses entreprises avaient mis en place dans les années 70 et 80. L'exemple le plus frappant est le cas de British Gas, qui, du jour au lendemain, a arrêté toutes les formations de ses techniciens. Depuis lors, l'industrie gazière du Royaume Uni a réagi et tente une restructuration de cette formation sous l'égide de Ginto, malgré le risque de voir plusieurs années s'écouler avant que le système puisse fonctionner pleinement. Aussi, les associations techniques des industries gazières peuvent jouer un rôle important dans ce marché libéralisé. En tout état de cause, elles peuvent apporter le support nécessaire pour garantir que, demain, le travail sera réalisé par des agents compétents. Il est en effet important de conserver à l'esprit que la commercialisation du gaz naturel n'est pas un marché influencé uniquement par le prix mais qu'il l'est en grande partie par le facteur " confiance ". Cette confiance de la clientèle, gagnée à petit pas, risque de se perdre au galop ! A cet égard, les associations gazières peuvent jouer un rôle clef pour préserver les compétences et par la même la confiance de la clientèle dans le produit et son système.

L'ouverture des marchés est une révolution. Elle est peut-être aussi le moment idéal pour remettre en cause ces structures par pays. Une formation d'ingénieurs et techniciens gaziers européens reconnue dans l'ensemble de l'Europe, permettrait enfin d'ouvrir réellement le marché à toutes les sociétés. Ici aussi, les associations peuvent jouer un rôle primordial en participant activement à l'instauration de cette formation et à la gestion du système. "

Un débat orienté autour de trois grands axes

Après cette dernière intervention, Jean François Téaldi a ouvert le débat auquel ont participé Jacques ELY, ancien président de la commission "formation" de l'ATG , Paul NADJO, Directeur des ressources du Service de la Formation Professionnelle de Gaz de France, Bechir AMAR de la Direction de la STEG, le Professeur MALAFAIL du Portugal, Olivier BARRAUD, administrateur de Gaz de France au titre de la représentation des salariés, Antoine AUGER du pôle Distribution de Gaz de France.





Les réponses s'organisent autour de 3 axes :

- La nécessité de faire à terme une Europe des compétences.
- Pertes de compétences : mythe ou réalité ? Qualité et sécurité restent deux enjeux pour les acteurs de la filière gaz et notamment au niveau de la sous-traitance. La coopération.
- Le rôle des gouvernements, le rôle des organisations de salariés, la place de la formation, son financement et sa part dans la masse salariale.

Faire l'Europe des compétences

Pour Henri Van Speybroeck, si France lui paraît la plus avancée notamment au travers du mastère d'ingénierie gazière de l'ATG, il n'est pas possible d'imposer ce mastère à tous les pays. Avant tout, chaque pays doit disposer d'un début de réalisation de formation et de contrôle des connaissances pour qu'une coopération puis une unification soient ensuite possibles. Ainsi, la formation de l'ingénieur soudeur européen n'a pu être réalisée qu'après la mise en place dans les différents pays de formations nationales ensuite harmonisées. Plusieurs pays, tels que le Portugal et les Pays Bas, envisagent la création d'une chaire de techniques gazières.

On note aussi, en Angleterre, aussi, la reprise des centres de formation. La mise en place d'une formation européenne devrait donc être, aujourd'hui, possible et les Associations Techniques nationales doivent être le moteur du système pour créer pas à pas le référentiel nécessaire à l'établissement des plans de formation et les contrôles de qualité.

De son côté, Juan PONS a rappelé que Sedigaz est composée des compagnies gazières espagnoles et que celles-ci participent donc à l'établissement des programmes de formation. " C'est le cas de la formation des soudeurs de polyéthylène. Le passage à la norme EN 45013 a été concerté et un comité existe qui comprend tous les acteurs, les soudeurs, les sous-traitants, les compagnies gazières, les laboratoires etc. Ce comité suit les améliorations nécessaires. Certes, les soudeurs étrangers ne sont pas acceptés, mais cela tient à l'absence de normes européennes. Nous travaillons actuellement à une norme pour le soudage polyéthylène au sein du comité CEN 234 "Gas supply" qui est compétent. " Par ailleurs, Juan Pons a insisté sur le rôle de MARCOGAZ, qui devrait être le lieu de concertation pour la définition des compétences et la définition de la formation nécessaire à l'ingénieur gazier.

Qualité et sécurité : les enjeux dominants de la filière gaz

Philippe Minvielle pense que la notion de perte des compétences techniques est plus une impression due à la simplification des techniques elles-mêmes. " Aujourd'hui, il est évidemment



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



plus facile de poser des tubes en polyéthylène. " En terme de sécurité, les statistiques d'incidents ou d'accidents montrent bien l'amélioration obtenue. Il ne faut donc pas faire de catastrophisme.

En effet, a repris Henri Van Speybroeck, il y a très peu d'accidents sur le réseau. " Toutefois, il ne faut pas oublier que nous sommes dans un secteur où nous enterrons nos bêtises. Ce n'est que dans 15 ou 20 ans que l'on découvrira ce qui a été mal fait. " S'appuyant sur l'exemple des Etats Unis, Henri Van Speybroeck a cité un article américain de 1998 dans lequel des entrepreneurs de pose se plaignent des gaziers qui, disent-ils, ne savent pas ce qu'ils veulent ! Aussi, le gouvernement a décidé d'imposer des règles de formation et de contrôle. Mais l'AGA (American Gas Association) s'est interrogée sur le mode de financement ? Finalement, une loi fédérale a imposé l'habilitation et l'obligation de déposer la liste des activités et des gens compétents dans l'entreprise.

Sur le thème de la sécurité, Michel Murat a remarqué qu'on ne peut nier que le développement des réseaux de gaz, avec les techniques de distribution, les matériels éprouvés, la réglementation et les procédures de contrôle, constitue un grand progrès. " Certes, nous ne sommes pas à l'abri des risques, mais on ne peut nier les améliorations acquises. "

Abondant dans ce sens, Lakhdar Ammour a précisé qu'avec 13.500 km de réseau et 60 millions de m³ transportés, la Sonatrach n'a pas connu d'incidents majeurs ou d'accident.

J. Pons et P. Minvielle ont noté que les chiffres cités en début de séance pour les intoxications par le CO ne concernaient pas seulement le gaz. En France, la sécurité des installations intérieures est du domaine de Qualigaz, pour les installations nouvelles, et GDF participe au financement des diagnostics des installations existantes par les bureaux d'études agréés dont Qualigaz. J. Sulmon a rappelé les informations données par l'Education Nationale dans les écoles sur la sécurité en matière d'utilisation du gaz. Une action a par ailleurs été menée en ce sens avec l'ATG Nord.

" En ce qui concerne la sous-traitance, la mission de Gaz de France n'est pas de construire des réseaux, mais de les concevoir et de les exploiter. Nous avons donc certainement besoin de perfectionner, au sein du Gaz de France, les compétences de donneurs d'ordre. " a remarqué Philippe Minvielle.

Lakhdar Ammour a indiqué que la Sonatrach ne soustraite pas ce qui est son cœur de métier. Pour les autres travaux, elle procède par sous-traitance, partenariat ou coopération. Il y a des coopérations avec des filiales, des coopérations nationales/nationales ou nationale/internationale comme celle avec Gaz de France ou Sofregaz avec l'entreprise Safir.



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



A propos de la sous-traitance, Juan Pons a rejoint les propos d'Henri Cuniberti. " Il s'agit de profiter des capacités d'organisation des entreprises. Celles-ci demandent qu'on leur donne un cahier des charges, qu'on leur donne un coût et que l'entreprise gazière les laissent s'organiser en mettant en oeuvre les compétences qu'elles possèdent. Un soudeur n'est pas seulement habilité pour son travail, il doit gérer ce qui conduit à la qualité de son travail."

Juan Pons a reconnu qu'avec la concurrence, il n'y avait plus en Espagne de coopération entre les entreprises gazières. Il n'y a plus, de transferts gratuits. Le know how est un produit de marché. Certes, le know how peut être divulgué par le biais de la sous-traitance. Mais ce n'est pas par la construction des réseaux confiés à des sous-traitants que les secrets de l'entreprise seront divulgués! D'ailleurs, la construction n'a plus de secret et ce qui est propre à l'entreprise ne fait pas l'objet de sous-traitance.

Michel Murat ajoute que si le transfert des connaissances, d'un pays à l'autre, n'est pas aujourd'hui une réalité, il finira par se faire dans un ou deux ans. " Entre l'Espagne et le Portugal, il n'y a plus de frontière, les entreprises espagnoles viennent travailler avec leurs homologues portugais. Il s'agit d'un partenariat gagnant-gagnant. Une entreprise a le marché mais n'a pas les compétences, l'autre a les compétences mais pas le marché. En travaillant en partenariat, chacun y gagne !. "

Le rôle des gouvernements, des organisations de salariés, la place de la formation et son financement.

Avant d'aborder, ce thème Henri Cuniberti a souhaité revenir sur un point de vocabulaire. en s'aidant de l'anglais, pour lequel le terme français de "compétence" a deux traductions : l'une "skill" qui désigne ce que nous utilisons quand il s'agit de compétences opératoires, de l'habileté, l'autre "compétence" qui désigne plutôt l'aptitude à un comportement, la globalité des savoirs, savoir faire et savoir être. " Dans le débat nous mélangeons souvent les deux sens et cela introduit des confusions. En ce qui concerne le rôle des gouvernements, en France, nous sommes régis, depuis 1971, par une loi qui crée une obligation de dépenses consacrée à la formation. Le mouvement de remise en cause du système de gestion des ressources humaines par les compétences qui s'amplifie, aujourd'hui en France, sous l'égide des partenaires sociaux et du Medef, vient d'une démarche entreprise par le gouvernement précédent qui avait, envisagé de modifier la loi de 1971 et qui n'avait pas abouti. Aujourd'hui, ce travail est toujours en cours et a notamment été marqué par les Journées de Deauville, en 1998. Il a été décidé d'utiliser les réflexions menées depuis deux ans et demi sur la manière de gérer les ressources humaines, pour reconsidérer de la problématique de la loi de 1971. Quant à l'introduction d'un système de gestion par



62, rue de Courcelles 75008 PARIS
Tél : 01 47 54 34 34
Fax : 01 42 27 49 43
<http://www.atg.asso.fr>



les compétences, qui bouleverse complètement le système de gestion des ressources humaines de l'entreprise, il est hors de question de l'envisager sans que les salariés soient impliqués et soient partie prenante. Il est d'ailleurs plus facile de faire comprendre aux organisations syndicales le changement de modèle que de le faire comprendre aux dirigeants de l'entreprise. "

Michel Murat a insisté tout particulièrement sur la nécessité de " faire " . " On peut toujours attendre quelque chose: la représentation des salariés, ce que doivent faire les gouvernements, ce que doivent faire les autres, etc. Mais le plus important est de faire . Il y a, pour une entreprise qui démarre, dans l'entreprise, dans le pays ,un fantastique appétit. Il faut faire avec les autres, par exemple avec l'Université, mais toutes les actions engagées se traduisent par un pas de plus vers le progrès. Michel Murat considère que" pour une entreprise qui se crée, la formation est un élément stratégique. Pour autant, il y a, bien entendu, nécessité d'arbitrage en terme d'aspect financier. Le plan de formation à Portgas, comme ailleurs, est un élément du management : il ne s'improvise pas il se bâtit, en fonction des choix stratégiques de l'entreprise, du contexte et, évidemment, des entretiens individuels avec les agents "

Chez la Sonatrach, le plan de formation semble fonctionner exactement comme l'a décrit Henri Cuniberti, avec des éléments stratégiques collectifs et des éléments individuels qui découlent des entretiens de l'appréciation annuelle. Le plan de formation démarre au plus bas niveau de la structure. Il est consolidé au niveau de l'unité puis au niveau de l'entreprise. Lakdhar Ammour explique : " Nous n'avons pas d'obligation réglementaire pour ce qui est de la masse salariale. Mais en tout état de cause, nous n'avons jamais été en dessous des 10 % de la masse salariale en formation. Suivant les années, ce taux a été maintenu entre 10 et 15 % ".

Les chiffres concernant la masse salariale sont de l'ordre de 8 % chez Gaz de France. Tout le processus de formation professionnelle, d'entretien individuel, y est largement pris en compte.



