



Quelle mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle continue dans les entreprises ?

Rapport d'évaluation pour la CFDT

Octobre 2007

Quelle mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle continue dans les entreprises?

Rapport d'évaluation pour la CFDT

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

Sommaire

Introduction	7
A Le questionnaire initial	7
B Contexte et problématique	8
C La méthodologie retenue	9
C.1 Méthode et outils mobilisés	10
C.2 Le champ de l'étude	12
C.2.1 Les branches retenues sont l'Industrie agro-alimentaire, la Banque, la Métallurgie et la branche du Syntec.	12
C.2.2 Un échantillon d'entreprises où les groupes dominent.	14
D Les limites de l'étude	15
La mise en œuvre de la réforme dans les entreprises	19
A Les points sensibles de la négociation et de la mise en œuvre de l'accord	21
A.1 Le DIF est-il un Droit ou la contribution du salarié à la politique de formation de l'entreprise ?	21
A.1.1 La définition de procédures encadrant la demande de DIF	24
A.1.2 Gérer les refus DIF ou comment limiter le pouvoir unilatéral de l'employeur	27
A.1.3 La définition de modes d'usage du DIF	33
A.2 Les outils de la « contractualisation » entre le salarié et l'entreprise sur la formation : l'entretien professionnel	37
A.2.1 L'entretien professionnel, pivot de la contractualisation entre le salarié et l'entreprise	37
A.2.2 La mise en place d'un catalogue de formation constitue également un moyen pour favoriser l'accès des salariés à la formation	46
A.3 L'articulation entre ce qui relève du Plan de formation et ce qui relève du DIF constitue une des difficultés de la réforme	49
A.3.1 Préciser et définir les trois catégories du plan de formation : un objectif central des accords de groupe	50
A.3.2 La définition de procédures pour articuler le DIF avec le Plan de formation de l'entreprise	53
A.4 Le thème du temps de formation, sensible au moment de la négociation de l'accord national interprofessionnel, s'est révélé peu conflictuel lors des négociations d'entreprise	57
A.4.1 Au niveau des branches, la question du temps de formation a largement été renvoyée au niveau de l'entreprise.	57
A.4.2 Au niveau des entreprises, la question du temps de formation n'a pas été un point de blocage des négociations	59

B	De nouvelles perspectives qui se dessinent	63
B.1	Peu d'accords traduisent l'émergence de nouvelles logiques privilégiant la professionnalisation et la construction de parcours	64
B.1.1	L'enjeu du recrutement et le développement d'une politique d'alternance	65
B.1.2	La contribution de la professionnalisation à la mobilité interne, voire externe : les <i>parcours</i> de professionnalisation	67
B.1.3	La reconnaissance des acquis de la formation (formations hors du temps de travail) : la question de la promotion professionnelle	70
B.2	Le lien entre formation et gestion prévisionnelle des compétences	72
B.2.1	La réforme doit être l'occasion dans les entreprises de passer d'une <i>gestion</i> de la formation à une <i>politique</i> de formation ce qui suppose gestion prévisionnelle et anticipation	73
B.2.2	Les négociations sur la Formation sont de plus en plus articulées avec des négociations sur la Gestion prévisionnelle	74
C	Une préoccupation commune : l'appropriation de la réforme par les acteurs	79
C.1	Au niveau des branches, ce qui est en jeu, c'est la définition d'une politique de branche et la mise en place d'un pilotage paritaire	81
C.1.1	Au niveau des branches, une appropriation progressive ...	81
C.1.2	... qui suppose des ajustements et interroge les modes de régulation définies au niveau paritaire	84
C.2	Au niveau des entreprises, le souci de l'opérationnalité est central	87
C.2.1	La négociation d'entreprise intervient après une longue phase de maturation	87
C.2.2	L'importance de la mise en place de « procédures » pour préciser, au niveau de l'entreprise, les compromis de l'ANI	91
C.2.3	L'implication des IRP : un rôle d'impulsion et de « contrôle »	93
C.2.4	L'enjeu de l'implication des supérieurs hiérarchiques sur les problématiques de formation	100
	Conclusion	105
A	Les dynamiques amorcées par le cycle de négociation	106
B	Les enseignements de nature plus prospective sur les évolutions de la formation	111
	Les annexes techniques	115
A	Annexe n° 1 - Les outils de l'étude	116
A.1	La liste des entretiens conduits	117
A.2	Les grilles d'entretien	119
B	Annexe n° 2 - Tableau synoptique des dispositifs des accords d'entreprise au regard des objectifs de négociation définis par la CFDT	133

Introduction

La réforme de la formation professionnelle engagée par l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 20 septembre 2003, consolidé dans l'ANI du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 a donné lieu à une importante dynamique de négociation collective au niveau des branches et suscite également une dynamique de négociation dans les entreprises pour mettre en place certains des dispositifs (DIF, Plan de formation, professionnalisation ...).

A Le questionnement initial

La CFDT, signataire de l'ANI du 5 décembre 2003, a souhaité disposer d'une analyse approfondie des processus de négociation suscités par la réforme et connaître le niveau d'appropriation de la réforme de la formation par ses équipes ainsi que leurs pratiques syndicales en la matière.

Elle souhaite notamment savoir :

- De quelle manière les équipes CFDT ont-elles intégré les nouveaux dispositifs dans leur politique revendicative et plus largement de quelle manière les acteurs présents sur le terrain au sein des branches et des entreprises se sont-ils appropriés les dispositions légales et conventionnelles (ANI et accords collectifs) ?
- Quelles ont été les pratiques de négociation des accords de branche et d'entreprise sur la formation professionnelle, les thèmes sensibles, les éléments de satisfaction et d'insatisfaction selon les acteurs ?
- Comment s'effectue la déclinaison de l'accord de branche dans les entreprises et quelles sont ses incidences concrètes sur les modes de gestion de la formation professionnelle ?
- Quels ont été les moyens d'accompagnement ou procédures mis en place au niveau des branches ou des entreprises pour encourager une large diffusion des nouveaux dispositifs dans les entreprises et auprès des salariés ?
- Enfin, comment les équipes CFDT ont-elles intégré les nouveaux dispositifs négociés dans leur politique revendicative au niveau des branches et des entreprises et quels ont été les moyens et les ressources mis à la disposition des sections syndicales d'entreprise pour informer et diffuser l'information vers les IRP et les salariés ?

L'étude conduite est une évaluation partielle de la réforme de la formation professionnelle dans les entreprises. Cette évaluation met l'accent sur une analyse des pratiques conventionnelles (accords de branche et d'entreprise) et de la dynamique syndicale à l'œuvre à la CFDT. L'étude n'a pas pour ambition de faire une évaluation globale exhaustive de la réforme de la formation mais d'identifier les dynamiques amorcées pour faire le bilan de ce qui se met en place à travers la signature d'accords et les pratiques de concertation (dans le cadre du Comité d'Entreprise ou de pratiques informelles) qui en découlent.

B Contexte et problématique

1. La problématique de « l'individu acteur »

Le thème de l'individu acteur, cocontractant de son employabilité et de son évolution professionnelle, traverse tout le corpus des textes négociés. Pour donner consistance à cette idée, la volonté des négociateurs et du législateur a été de mettre en place des procédures et des outils très concrets susceptibles de créer « l'appétence » pour la formation. Ce sont autant de repères et de jalons pour la construction de parcours d'évolution professionnelle des individus. Parmi ces procédures et ces outils, on peut citer le Droit Individuel à la Formation (DIF), l'entretien professionnel, la période de professionnalisation, le passeport formation, le rôle joué par l'encadrement pour l'accès à la formation des salariés placés sous son autorité...

2. L'importance de la négociation de branche

La priorité donnée à la négociation de branche par l'accord national interprofessionnel et par la loi a largement contribué à l'ampleur du processus de négociation sur la formation. 450 accords relatifs à la formation professionnelle ont en effet été conclus depuis l'ANI du 5 décembre 2003 signé par l'ensemble des partenaires sociaux et la loi du 4 mai 2004. La dynamique de négociation suscitée par cette réforme est sans précédent.

Les premiers bilans ont révélé les nouvelles fonctions de la négociation de branche¹. Elle fixe dorénavant des orientations pour l'affectation des fonds de la formation. Elle donne des indications et propose un cadre d'orientations de

¹ « *La négociation de branche sur la formation professionnelle* », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Etude n°104 – septembre 2005 – DARES, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf ; « *La mise en œuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche* », A. Jobert, J. Saglio, rapport pour la DRT ; « *Premiers éclairages sur la réforme de la formation professionnelle, enjeux, dynamiques et questionnements* », Rapport réalisé par le Ministère du travail (DGEFP), coordonné par Jean-François Dumont, sous la direction de Pierre Le Douaron, Octobre 2006

méthode aux autres niveaux de négociation : groupe, entreprise. Elle a également une fonction normative : création de droits et mise en place de procédures permettant la mise en œuvre de formation tout au long de la vie² ...

En outre, le cadre juridique va continuer à évoluer dans les années qui viennent dans la mesure où les négociations de branche sont désormais triennales (et non plus quinquennales) et où les accords de branche ont renforcé le rôle des Commissions Paritaires Nationales de l'Emploi (CPNE) qui sont désormais amenées à jouer un rôle croissant dans la définition des règles opérationnelles de mise en œuvre des textes négociés.

3. La place de la négociation d'entreprise

L'ANI et la loi ouvrent de nombreux thèmes à la négociation d'entreprise : la définition d'actions prioritaires au titre du DIF, les modalités de mise en œuvre du DIF, de l'entretien professionnel, l'accompagnement tutoral dans le cadre du contrat ou de la période de professionnalisation, le passeport formation ... Ce faisant, ces textes donnent une autonomie importante à l'entreprise dont elle s'est largement saisie³. L'articulation entre la négociation de branche et d'entreprise sera particulièrement étudiée.

C La méthodologie retenue

L'objet de l'étude est d'apporter des réponses aux questions posées, par l'élaboration de monographies de branche et d'entreprise mettant en évidence les caractéristiques générales de l'entreprise (contexte général et principales

² JM LUTTRINGER, « Formation professionnelle tout au long de la vie et négociation collective », Droit Social, mai 2004.

³ Cependant, les marges de manœuvre dont disposent les négociateurs au sein de l'entreprise peuvent être limitées par les branches en vertu de l'article L.132-23 du Code du travail issu du 2nd volet de la loi du 4 mai 2004 « Dialogue Social ». Cet article énumère quatre thèmes à propos desquels les conventions et accords d'entreprise ne peuvent pas comporter des clauses dérogeant à celles des conventions de branche ou accords professionnels ou interprofessionnels :

- salaires minimas
- classifications
- garanties collectives mentionnées à l'article L.912-1 du Code de la sécurité sociale
- mutualisation des fonds recueillis au titre du Livre IX du Code du travail

Il précise que « dans les autres matières, la convention ou l'accord d'entreprise ou d'établissement peut comporter des dispositions dérogeant en tout ou en partie à celles qui lui sont applicables en vertu d'une convention ou d'un accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large, sauf si cette convention ou cet accord en dispose autrement ».

La nouvelle articulation des niveaux de négociation issue de la loi de 2004 a en outre été largement limitée par les accords de branche qui ont, pour la majorité d'entre eux, interdit toutes dérogations aux dispositions conventionnelles qu'ils contiennent (Cf. « La négociation de branche sur la formation professionnelle », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Étude n°104 - septembre 2005 - DARES, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf)

caractéristiques socio-démographiques), les objectifs assignés à la politique de formation, le système de relations professionnelles et le contenu de la négociation sur la formation (cadre et objectif de la négociation sur la formation, principales dispositions de l'accord, points sensibles de la négociation et principales innovations selon les acteurs).

Ces monographies ont été réalisées à partir de la conduite d'entretiens et de l'analyse des textes négociés. Le présent rapport constitue la synthèse de ces monographies et se propose d'apporter, de façon transverse à toutes les branches et entreprises étudiées, des réponses aux questions évaluatives.

C.1 Méthode et outils mobilisés

La conduite d'entretiens semi-directifs. Après une phase de préparation de l'étude⁴, des entretiens semi-directifs ont été conduits dans les branches et les entreprises sélectionnées, auprès des négociateurs CFDT et patronaux, afin d'appréhender dans chacun des différents contextes, l'appropriation de la réforme de la formation par les acteurs.

Les entretiens ont été réalisés auprès de quatre branches professionnelles et de onze entreprises ayant négocié des accords formation mettant en œuvre un ou plusieurs dispositifs⁵.

Les questionnements abordés lors des entretiens portaient sur plusieurs thèmes :

- Connaître le niveau d'appropriation des dispositions légales et conventionnelles (ANI et accords collectifs) par les acteurs présents sur le terrain au sein des branches et des entreprises ;

⁴ Validation de la démarche, constitution de l'échantillon des branches et des entreprises retenues et réalisation du plan de collecte des accords et de la liste des interlocuteurs à rencontrer dans les branches et les entreprises, élaboration des guides d'entretien semi directifs permettant de mener les entretiens auprès des représentants employeur et des équipes CFDT au sein des branches et des entreprises (Voir annexe Méthodologique).

⁵ Conduite des entretiens :

- au niveau des branches : réalisation de 8 entretiens individuels semi directifs (deux par branches) sur la base du guide d'entretien validé. Ces entretiens ont lieu avec un représentant de la fédération d'employeurs chargé de la négociation de l'accord relatif à la formation et un représentant de la CFDT ayant participé à la négociation.
- au niveau des entreprises : réalisation de 22 entretiens individuels par entreprise (soit 11 entreprises étudiées). Le consultant a rencontré pour chaque entreprise le représentant de la direction (responsable formation ou de DRH) ayant participé à la négociation de l'accord formation et le (ou les) représentant de la CFDT ayant négocié l'accord. Pour chaque branche, 2 ou 3 entreprises ont été retenues.

- Identifier les pratiques de négociation des accords de branche et d'entreprise sur la formation professionnelle, les thèmes sensibles, les éléments de satisfaction et d'insatisfaction selon les acteurs ;
- Rendre compte de l'intégration des nouveaux dispositifs négociés dans la politique revendicative des équipes CFDT au niveau des branches et des entreprises ;
- Mettre en évidence les moyens d'accompagnement ou procédures mis en place au niveau des branches pour encourager une large diffusion des nouveaux dispositifs dans les entreprises.

La liste des interlocuteurs rencontrés figure dans l'Annexe 1 - Les outils de l'étude.

L'analyse des textes négociés au niveau des branches et des entreprises a été réalisée, afin de mesurer l'articulation entre les différents niveaux de négociation : interprofessionnel, branches et entreprises ou groupes et de faire apparaître les aspects innovants des négociations d'entreprise par rapport aux niveaux supérieurs⁶. Le « guide du négociateur sur la réforme de la Formation » réalisé par la Confédération CFDT en mai 2004⁷ pour appuyer et aider ses négociateurs de branche ou d'entreprise a également servi de référent pour cette évaluation. Il a permis de mesurer la prise en compte des nouveaux principes de la réforme par les négociateurs CFDT et les objectifs de négociation affichés dans ce guide ont été comparés aux résultats des négociations dans les branches et entreprises de notre échantillon.

La réalisation de monographies d'entreprise et de branche. La conduite des entretiens et l'analyse des textes négociés ont permis la réalisation de quatre monographies de branche et de onze monographies d'entreprise (ou de groupe). Les monographies mettent en évidence les caractéristiques générales de la branche ou de l'entreprise, les objectifs assignés à la politique de formation, le contenu de l'accord sur la formation, les perspectives qui découlent de cet accord selon les acteurs. Elles font également apparaître les facteurs qui ont conduit à la signature des accords et certains éléments susceptibles d'être transposés à d'autres entreprises: réflexions sur les conditions de réussite des dispositions négociées, notamment autour du rôle central de l'entretien professionnel et du positionnement qu'il implique sur l'ensemble de la chaîne RH, sur les indicateurs pertinents retenus pour apprécier les conditions de mise en œuvre des dispositifs négociés ...

⁶ D'autres documents élaborés par les acteurs de branche et d'entreprise ont été pu - plus marginalement - être analysés : il en est ainsi d'une délibération du Comité d'entreprise dans une des entreprises de notre échantillon ou de guides réalisés par les fédérations syndicales ou patronales sur les accords de branche.

⁷ Guide du négociateur CFDT consacré à la réforme de la formation professionnelle continue, paru en Mai 2004.

La réalisation d'une enquête quantitative auprès des salariés avait été envisagée au démarrage de l'étude pour compléter les entretiens conduits auprès des négociateurs CFDT et patronaux afin de mesurer l'impact des textes négociés sur l'accès à la formation. Ce projet a été abandonné car il est apparu largement prématuré dans la mesure où les accords signés dans les entreprises (définissant les modalités de mise en œuvre de la réforme à cette échelle) ont été signés trop récemment et étaient à peine en cours d'application lors de la réalisation de cette étude.

C.2 Le champ de l'étude

Quatre fédérations CFDT ont été retenues par la Confédération pour faire l'objet de l'étude. Chacune de ces fédérations a désigné une branche professionnelle et deux ou trois entreprises comme terrain d'investigation.

Fédération CFDT	Branche professionnelle	Entreprise
Fédération Culture Communication conseil (F3C)	Branche des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseils, dite branche Syntec	Cap Gemini
		SFR
Fédération générale de l'agroalimentaire (FGA)	Inter - Branche agroalimentaire	Tereos
		LNA
		Eolys
Fédération générale de la Métallurgie (FGMM)	Branche de la Métallurgie	AREVA
		EADS
		Schneider Electric
Fédération de la Banque et des sociétés financières	Branche Personnels des banques	Banques Populaires de l'Ouest
		Société générale
		Cofinoga

C.2.1 Les branches retenues sont l'Industrie agro-alimentaire, la Banque, la Métallurgie et la branche du Syntec.

L'étude porte donc sur un échantillon contrasté de branches, appartenant à la fois aux métiers des Services (la Banque et le SYNTEC) et de l'Industrie (l'industrie Agro-alimentaire et la Métallurgie) et connaissant des problématiques de main d'œuvre et de formation également relativement différentes. En effet, il est clair, comme le notait en 2003 le Commissariat général du Plan, que les problématiques ne se posent pas de manière uniforme dans

chaque marché du travail, dans toutes les professions, toutes les branches et dans tous les territoires⁸ et ce constat se confirme dans notre étude. Les branches étudiées connaissent des différences de structuration, sont confrontées à des contextes économiques ou à des enjeux sociodémographiques très différents.

Différences de structuration. Alors que la Métallurgie et le SYNTEC sont des branches composées à la fois de quelques grands groupes donneurs d'ordre et d'un tissu important de petites entreprises⁹, les branches de l'agro-alimentaire sont, elles, essentiellement composées de petites entreprises (avec quelques grands groupes de taille internationale mais qui n'ont pas fait l'objet de l'étude). La branche de la Banque est, elle, principalement composée de très grandes entreprises.

Différence des problématiques posées en termes sociodémographiques (pyramides des âges, répartition par catégories socioprofessionnelles, niveaux de formation, enjeux en termes de développement ou maintien des compétences). Si, parmi les branches déployant une activité de services, **la Banque** est confrontée à un enjeu de renouvellement de ses compétences et se prépare, comme d'autres secteurs, à un important retournement démographique dans les prochaines années¹⁰, **le SYNTEC** constitue quant à lui un secteur où les salariés, plutôt jeunes et plus mobiles professionnellement que la moyenne nationale interprofessionnelle, disposent d'un haut niveau de formation initial¹¹. Dans ce secteur, l'enjeu se situe plus autour de la fidélisation des personnels qu'au niveau des besoins de recrutement.

Dans le domaine industriel, la **branche de la Métallurgie** est confrontée à des mouvements de main d'œuvre considérables : la branche enregistre chaque

⁸ « 2005 : Le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires » - Commissariat général du Plan - Novembre 2002 - Qualifications & prospective.

⁹ La branche SYNTEC compte 33.000 entreprises dont 30.000 de moins de 10 salariés et, dans le même temps, 90 % des salariés appartiennent à de grands groupes. La branche de la Métallurgie quant à elle regroupe 45.000 entreprises, dont quelques grands groupes donneurs d'ordre (Peugeot, Renault, Usinor, EADS, Thales, Safran, Alstom, Schneider ...) mais 90% des établissements ont moins de 50 salariés (9% de 50 à 499 salariés et 1% dans des établissements de 500 salariés et plus).

¹⁰ « Des départs massifs sont prévisibles, même s'ils sont quelque peu reportés dans le temps du fait des dispositions de la loi Fillon. Les populations bancaires qui avaient pris l'habitude d'une perspective de départ à partir de 56-57 ans vont voir cette échéance différée de 4, 5, voire 9 ans. Les personnes en place, de 45 à 49 ans, ne peuvent plus considérer leur 50 ans comme l'amorce de la fin de carrière. Elles se trouvent désormais au milieu de leur vie professionnelle. Cette évolution démographique vient se juxtaposer à un phénomène de mutation profonde du secteur bancaire. Le contexte de la concurrence, l'internationalisation des marchés, la complexification des produits et des technologies, l'exigence d'une meilleure maîtrise des risques amènent peu à peu les banques à adopter des stratégies commerciales très ambitieuses, à rationaliser leurs coûts, à attendre de leurs salariés de nouvelles compétences. Ces effets, progressivement ressentis, vont exiger des 45-49 ans de redessiner leur parcours professionnels et d'adopter des schémas d'évolution propres à chaque établissement. ». Entretien conduit auprès du Délégué général à la formation professionnelle pour le secteur bancaire (AFB).

¹¹ Cette donnée explique une répartition originale entre les Ingénieurs et Cadres (59% des effectifs contre 14% pour l'ensemble de la population active) et les Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (eux-mêmes concentrés dans le haut de la grille de classification).

année, en moyenne de lissage, 150.000 départs pour 100.000 recrutements (ce qui signifie la perte de 50.000 emplois par an). Ces pertes d'emplois sont liées aux enjeux de productivité, fermetures, départs en retraite et à un fort turn over dans une branche où clients et fournisseurs sont très liés. Ce contexte produit des besoins de formation très importants¹² qui sont intégrés dans la politique de la branche depuis longtemps (et qui l'ont notamment conduit à développer son propre appareil de formation). De son côté, **l'industrie agroalimentaire** est un secteur en pleine restructuration et confrontée à des phénomènes de concentration, bien que celles-ci soient intervenues plus tardivement que dans d'autres branches (comme la Métallurgie). La branche constate une baisse récente de ses effectifs¹³. L'introduction de nouvelles normes en matière de qualité des produits notamment a eu des incidences sur l'organisation du travail et induit un besoin de montée en compétences (afin de préserver ou développer la compétitivité des entreprises). Les ouvriers représentent la principale catégorie socioprofessionnelle (près de 70% des salariés) et le travail posté (emballages à la main ...) y est très développé. Le nouveau contexte appelle une restructuration des RH au sein des groupes et une prise de conscience du lien fort entre formation et compétitivité.

Ces différences permettent de mesurer le poids du contexte sur les choix réalisés en matière de formation. Toutefois, cette question pourrait faire à elle seule l'objet d'un rapport et n'a pu qu'être effleurée dans la mesure où elle n'était pas au cœur du questionnement (le choix de l'échantillon n'a d'ailleurs pas exprimé cette préoccupation particulière dans la mesure où les entreprises étudiées ne sont pas nécessairement rattachées aux branches qui font l'objet des monographies¹⁴).

C.2.2 Un échantillon d'entreprises où les groupes dominent.

L'échantillon retenu pour l'étude est essentiellement constitué de grandes entreprises, voire de groupes de taille internationale. Sur les onze entités étudiées, on trouve huit groupes (AREVA, EADS, Cap Gemini, Tereos, Schneider Electric¹⁵, SFR, Banques Populaires) et quatre entreprises (Cofinoga, LNA et EOLYS, Société générale) qui sont, elles aussi, des entreprises de taille

¹² « La chasse aux professionnels est organisée depuis longtemps. Les groupes paient pour les petites entreprises mais vont souvent y puiser leurs compétences ». Entretien avec le négociateur de l'IUMM, 22 février 2007.

¹³ La branche connaît une baisse de 1% en 2006 alors que les effectifs étaient en hausse jusqu'à 2003.

¹⁴ Ainsi, l'entreprise SFR appartient à la branche des Télécommunications et non à la branche du SYNTEC qui fait l'objet d'une monographie. Elle a été retenue car elle est rattachée à la Fédération CFDT Culture Communication et Conseil (F3C). De même, l'entreprise COFINOGA (Fédération des banques et sociétés financières) n'est pas rattachée à la branche de la Banque mais à la branche des sociétés financières.

¹⁵ Si au sein de Schneider Electric (qui regroupe une quarantaine d'entités juridiques différentes), l'accord signé n'est pas un accord groupe, la négociation a toutefois concerné ses plus principales entités : Schneider Electric France et Schneider Electric Industrie. Les autres entités ont négocié à la suite un accord similaire.

importante, voire très importante. Ainsi, les effectifs salariés des entreprises ou groupes de l'échantillon varient de 267 salariés pour la plus petite (LNA) à plus de 50.000 salariés pour la plus importante (**Société Générale**).

Les trois entreprises retenues pour l'étude dans le secteur agroalimentaire sont toutefois un peu atypiques dans l'échantillon ; elles sont de taille plus modeste, bien qu'elles comptent néanmoins plus de 200 salariés (cet aspect sera développé dans le D - Les limites de l'étude).

Enfin, les entreprises retenues disposent toutes d'une fonction RH importante, avec le plus souvent un Directeur des ressources humaines, épaulé par, au minimum un directeur de la formation, et, bien souvent, par un Directeur des Relations sociales ou de la Politique sociale, qui dispose lui-même d'un service dédié, à l'exception des entreprises LNA et EOLYS.

D Les limites de l'étude

L'objectif de l'étude tel qu'il a été défini par la CFDT¹⁶ délimite le champ de nos investigations.

1. **Seules les entreprises ayant conclu un accord ont été analysées à l'occasion de cette étude.** Le choix initial réalisé par la CFDT a plusieurs conséquences qu'il convient de noter en introduction à ce rapport :
 - a. **D'une part, les entreprises de taille moyenne (moins de 250 salariés) ont été de fait exclues du champ de l'étude.** Il s'agit là d'une limite de l'étude dont toutes les conclusions ne sont pas nécessairement transposables à l'ensemble des entreprises (rappelons que plus de la moitié de l'emploi salarié est concentré dans les entreprises de moins de 200 salariés¹⁷). Cette affirmation doit toutefois être nuancée dans la mesure où les entreprises étudiées dans la branche de l'Industrie agroalimentaire sont des entreprises de taille moyenne, ce qui a permis de mettre en évidence quelques facteurs permettant de favoriser la négociation d'accords dans des entreprises de taille plus modeste et ne disposant pas nécessairement d'une culture de négociation très ancienne.

¹⁶ Mesurer la mise en œuvre de la réforme de la formation à travers des réalités et des dynamiques contractuelles multiformes, d'une part à travers la négociation collective et ses dynamiques (accords de branche déclinés par la signature d'accords d'entreprise ou de groupe), et d'autre part à travers la manière dont les équipes syndicales d'entreprise CFDT se sont appropriées et ont mobilisé leurs équipes pour traduire cette réforme dans les faits.

¹⁷ Les PME de moins de 250 salariés représentent 58 % de l'emploi salarié et 63 % de l'emploi total (y compris les non salariés). Source : <http://www.pme.gouv.fr/economie/>

- b. **D'autre part, seule la mise en œuvre de la réforme par voie négociée a été analysée à travers cette étude.** La dimension de mise en œuvre par la voie de la concertation n'a pas été traitée. Cette modalité de traduction de la réforme de la formation a donc été ignorée par l'étude et mériterait sans doute d'être analysée dans une étude ultérieure. En effet, certaines entreprises ayant décliné la réforme par la voie de la concertation ont pu s'inscrire dans des dynamiques qui mériteraient d'être étudiées. On peut citer à titre d'illustration l'entreprise NOOS qui n'a pas conclu d'accord Formation et qui annonçait en 2006 un taux de départ de ses salariés en DIF très important¹⁸. Il aurait sans doute été intéressant de creuser cet aspect afin de comprendre les dynamiques à l'œuvre de ce cadre et de les comparer à celles enclenchées par la voie de la négociation.

2. **Le rapport comporte une part d'évaluation interne à la CFDT.** Elle porte notamment sur la manière dont les équipes syndicales se sont appropriées les nouveaux dispositifs¹⁹. Ce choix initial induit deux types de conséquences :

- a. **Les entreprises étudiées sont donc des entreprises au sein desquelles la CFDT est implantée et, de façon générale, des entreprises à forte tradition syndicale.** Dans une entreprise, la CFDT est seule représentée (LNA), dans deux entreprises, seulement deux organisations syndicales sont présentes (EOLYS et TEREOS), dans toutes les autres entreprises ou groupes, la totalité des organisations représentatives nationales disposent d'une délégation²⁰.
- b. **Le choix a été fait à l'origine de ne rencontrer que les négociateurs CFDT parmi les acteurs syndicaux.** Les processus de négociation et leurs dynamiques n'ont été étudiés que du point de vue de la partie patronale et l'acteur CFDT. Le point de vue des autres organisations n'a pas été recueilli.

¹⁸ « Noos : pour une approche offensive de la réforme », par *Henri Occre*, responsable emploi-formation de *Noos*, membre du conseil d'administration de l'Observatoire des métiers des télécoms et de la Commission paritaire nationale de l'emploi de la branche, Actualités Centre Inffo, Novembre - décembre 2004.

¹⁹ L'évaluation doit notamment éclairer la CFDT sur :

- la manière dont les équipes syndicales ont intégré les nouveaux dispositifs dans leur politique revendicative
- les moyens et ressources mis à la disposition des sections syndicales d'entreprise pour informer et diffuser l'information vers les IRP et les salariés

²⁰ Il n'est à cet égard par anodin de constater que ce sont dans les entreprises du secteur de l'Agroalimentaire qui sont de plus petite taille que le nombre d'organisations syndicales implantées est le moins important.

3. **Ces choix initiaux ne sont pas sans impact sur un dernier facteur qui caractérise le choix de l'échantillon : les entreprises étudiées sont des entreprises qui ont une tradition de dialogue social avérée et souvent ancienne.**
- a. **Dans toutes les entreprises étudiées, l'ensemble des instances représentatives du personnel sont installées :** Comité d'Entreprise et CCE le plus souvent, voire Comité européen, CHSCT ... En outre, dans les onze entreprises étudiées, une Commission Formation est mise en place²¹ et se réunit régulièrement.
 - b. **De même, il existe dans presque toutes les entreprises un accord sur le dialogue social ou sur le droit syndical améliorant les dispositions légales²².**
 - c. **Le contexte de négociation et le contenu des dispositions négociées s'en ressentent nécessairement.** Ainsi, il est notable de signaler que, dans la quasi-totalité des entreprises étudiées, la participation de l'entreprise à l'effort de formation est bien supérieure à l'obligation légale, le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation est fréquemment de 5 à 6 %²³.

²¹ Ce qui constitue une obligation pour les entreprises de plus de 200 salariés (art. L. 434-7 c. trav.)

²² A l'exception des entreprises **Tereos**, **LNA** et **Eolys**, qui appartiennent toutes au secteur agroalimentaire.

²³ Les budgets formation des entreprises étudiées se situent entre 4 et 6 % de la masse salariale : Cofinoga : 5%, EADS : 4%, AREVA : 5 %, Cap Gemini : 6 %, Schneider Electric : 4,5 %, Société Générale : 3,8 %, Eolys : 3%. Le groupe Banques populaires a quant à lui consacré 6,4 % de la masse salariale à la formation.

La mise en œuvre de la réforme dans les entreprises

La formation est réputée constituer *le* thème consensuel de négociation par excellence, que ce soit au niveau interprofessionnel, au niveau des branches ou au niveau des entreprises. Il faut dire que la formation constitue une préoccupation partagée depuis longtemps. Dès 1971, les impulsions de réforme ont d'abord été données par la signature d'un accord national interprofessionnel (ANI) unanime de l'ensemble des partenaires sociaux, accord national qui a ensuite été largement retranscrit dans la loi.

Cette prédominance de la négociation sur ce thème n'a pas été démentie depuis et, que ce soit en 1991 ou lors du dernier cycle de négociation conduit en 2003-04, les réformes ont été d'abord débattues et négociées par les partenaires sociaux, avant d'être traduites dans la loi. En outre, le thème de la formation constitue un des rares thèmes où les partenaires sociaux parviennent à un accord unanime. L'accord négocié le 20 septembre 2003 (retranscrit dans l'ANI du 5 décembre 2003) a ainsi été signé par l'ensemble des organisations syndicales de salariés.

En 2003-2004, l'ambition centrale de l'accord interprofessionnel et de la loi est de déplacer la question de l'initiative de la formation, en sortant de l'alternative entre initiative individuelle et initiative de l'employeur pour promouvoir l'initiative conjointe de caractère plus contractuel.

Comment ce consensus affiché au niveau national interprofessionnel se traduit-il dans les négociations de branche et d'entreprise qu'il a suscitées ? Ne cache-t-il pas, comme souvent les compromis conclus à ce niveau, des divergences d'interprétation qui vont se retrouver et s'exacerber aux niveaux de négociation inférieurs (négociation de branche et d'entreprise ou de groupe) ? Comment les nouveaux principes qu'il affiche ont-ils été compris et appropriés dans les branches et dans les entreprises ? Comment la négociation de branche et la négociation d'entreprise se sont-elles articulées ?

Le présent rapport se propose d'analyser trois dimensions de ces négociations :

1. Quels ont été les points sensibles des négociations de branche et d'entreprise et notamment comment les nouveaux principes que sont le Droit individuel à la formation (DIF), la nouvelle définition du Plan de formation ont-ils été retranscrits dans les entreprises ? Quels outils ont été mis ou place (ou remis en perspective) pour donner corps à l'idée de co-décision des actions de formation ?
2. Peut-on affirmer à travers l'analyse du processus contractuel (accords de branche et d'entrepris) que de nouvelles perspectives se dessinent, autour de la construction de parcours de formation ou de l'anticipation ?
3. La question de l'appropriation des nouveaux dispositifs a-t-elle constitué un objet de négociation ? Est elle une préoccupation partagée ? Comment les différents acteurs, DRH et délégués syndicaux CFDT voient-ils la mise en œuvre concrète des nouveaux dispositifs de formations ?

A Les points sensibles de la négociation et de la mise en œuvre de l'accord

L'application de la réforme dans les entreprises se concentre sur trois points nodaux que l'on retrouve dans la plupart des accords étudiés²⁴ et qui ont constitué les points sensibles des négociations :

- **La mise en œuvre du DIF et son positionnement dans l'entreprise** : comment mettre en œuvre un droit dont la mise en œuvre est soumise à l'accord d'un tiers, comment se traduit dans les faits la co-construction ou la codécision sur le DIF ?
- **La nouvelle construction du Plan de formation**, notamment autour de la définition des trois catégories du plan de formation et de son articulation avec le DIF.
- **La place de l'entretien professionnel dans ce nouvel ensemble** : les accords ont eu à cœur de préciser l'articulation des outils et moyens permettant de construire la co-décision des actions de formation. L'entretien professionnel apparu comme un outil clé, ainsi que les catalogues de formation dans certaines entreprises.

A.1 Le DIF est-il un Droit ou la contribution du salarié à la politique de formation de l'entreprise ?

Le DIF qui constitue la mesure phare de la réforme²⁵ a largement polarisé l'attention des acteurs à la suite de la signature de l'ANI et de l'adoption de la loi du 4 mai 2004. Il a focalisé l'attention des associations de DRH et responsables de formation et des organisations syndicales. Il a représenté un des principaux objets des négociations de branche sur les objectifs et les moyens de la formation professionnelle et, fort naturellement, cette cristallisation a également été constatée lors des négociations conduites au sein des entreprises de notre échantillon.

Si l'idée d'un partage de l'investissement sur la formation n'est pas une idée nouvelle - elle a trouvé une première d'application en 1991 avec la création du

²⁴ On peut citer à titre d'illustration les points sensibles de la négociation au sein de Schneider Electric (point de vue CFDT):

- Définition de la typologie des actions du plan de formation et notamment des actions d'adaptation (demande qu'elles soient limitées à 6 mois après l'entrée en fonction dans le nouveau poste).
- Mise en place d'une commission d'arbitrage en cas de « refus » du DIF.
- Rôle des entretiens professionnels

²⁵ « Premiers éclairages sur la réforme de la formation professionnelle », Rapport coordonné par Jean-François Dumont, sous la direction de Pierre Le Douaron, DGEFP, Octobre 2006.

Co-investissement²⁶ et en 1993 avec la création du Capital temps de formation (CTF) –, la réforme prolonge et complète cette idée avec la création du DIF : « *Le choix de l'action de formation suivie dans le cadre du DIF est arrêté, après accord formalisé entre le salarié et l'employeur, en tenant compte éventuellement des conclusions de l'entretien professionnel (...)* ». Le DIF est donc un droit conditionné à l'accord de l'employeur sur l'action de formation.

L'accord national interprofessionnel et la loi, en créant le DIF, ont laissé de nombreuses questions ouvertes et notamment celle des conditions de la mise en œuvre de l'initiative du salarié, de son articulation avec les autres dispositifs de formation (notamment par rapport au Plan de formation) et celle de son financement.

L'un des enjeux de l'application de la réforme est de savoir si le DIF se construit avant tout comme un Droit – sur la mise en œuvre duquel les organisations syndicales doivent peser (demander un contrôle et des garanties sur les conditions de sa mise en œuvre) – ou s'il constitue la contribution du salarié à la politique de formation de l'entreprise ? Le DIF constitue-t-il un nouvel objet de gestion et de développement des compétences²⁷ et si la formation réalisée dans ce cadre se définit-elle exclusivement autour des situations de travail spécifiques à l'entreprise ? Une difficulté de la réforme est donc pour les acteurs de traduire en acte *l'esprit* de la réforme et d'aboutir à un point de vue partagé sur le DIF.

L'aspiration des DRH : donner du contenu à l'idée de co-construction pour favoriser la mobilité interne. Pour la plupart des DRH rencontrés, la négociation d'un accord sur la formation devait permettre de clarifier ces questions en donnant une application concrète au principe de co-décision entre le salarié et l'employeur sur les actions de formation.

Cette préoccupation est traduite dans les objectifs de négociation affichés par les DRH que nous avons rencontrés : le DIF et la définition d'une *co-responsabilité* sur la formation permettent de mettre en œuvre des actions ayant pour objectif l'évolution des emplois ou le maintien dans l'emploi, l'enjeu est dorénavant de distinguer les actions au titre du DIF (co-initiative salarié –employeur) de celles au titre du CIF (initiative du salarié), et d'acter que les premières doivent correspondre aux orientations de l'entreprise.

On peut citer, pour illustrer l'importance de cette question pour les DRH les propos de certains d'entre eux, recueillis lors des entretiens. « *Le DIF est conçu comme un outil de formation professionnelle, répondant aux besoins de l'entreprise et du salarié dans son projet professionnel et non pas un outil de formation personnelle, répondant à des objectifs propres aux salariés, sans rapport avec les besoins de l'entreprise* » (DRH d'EADS). « *L'objectif de l'accord est de développer l'accès aux formations professionnelles correspondant aux orientations de l'entreprise* » (DRH de l'entreprise EOLYS).

²⁶ Le Coinvestissement a été inauguré par l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 et introduit dans le code du travail par la loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991.

²⁷ « Le Droit individuel à la formation : un nouvel objet de gestion et de développement des compétences ? », N. Alleki et C. de Géry, cdegery@negocia.fr

« L'accord national interprofessionnel et la loi ouvrent un nouvel espace : celui de la co-construction et de l'intérêt partagé sur la formation. Il pose dès lors une question : comment articuler le projet de l'individu et les besoins de l'entreprise? Le projet professionnel du collaborateur ne peut se faire que s'il correspond aux besoins de l'entreprise, donc à la stratégie de l'entreprise. Plus le projet professionnel correspond aux besoins de l'entreprise, plus il sera suivi. Cela a été difficile à accepter dans l'entreprise car cela heurtait les idéologies des organisations syndicales mais cela n'a toutefois pas constitué un point de blocage. Il a fallu que la négociation soit précédée d'une phase de pédagogie assez longue » (DRH du groupe SFR).

On peut également citer le DRH d'un des grands groupes étudiés qui affirme que « pour faire de la formation professionnelle un outil au service de la stratégie du groupe, l'enjeu était de passer d'une logique de dépenses à une logique de résultat. Il fallait mettre en œuvre le DIF de façon efficace, que cela ne représente pas une dépense pour rien et en plus. »

Le DIF est un outil pour l'évolution professionnelle des salariés. Le partage de l'investissement sur la formation entre le salarié et l'employeur consacré dans le DIF permet également, selon les DRH rencontrés, de favoriser et de développer des actions en faveur de la mobilité interne et de l'évolution professionnelle des salariés. Le salarié apporte de son temps (formations hors temps de travail), un compteur d'heures qu'il a acquises par son ancienneté et parfois un financement spécifique, pour mettre en œuvre des actions permettant de développer ses compétences.

Cette dernière idée est présente dans l'accord conclu au sein de la **Métallurgie** qui prévoit que le DIF est financé par une contribution spécifique de 0,1 % prélevé sur le solde (0,9 % de la masse salariale). Le salarié apporte ainsi une contribution à l'action de formation qu'il sollicite dans le cadre du DIF afin de développer ses compétences. L'introduction de cette contribution spécifique doit permettre de financer, dans le cadre du DIF, des actions qualifiantes et ainsi conduire à une augmentation du volume de formations possibles et à une augmentation du qualifiant. Selon le négociateur patronal de l'accord, « le DIF, c'est la solvabilité de la co-décision de la part du salarié car il existe un financement dédié au DIF dans l'accord Métallurgie. C'est là la valeur ajoutée du DIF par rapport au plan de formation ».

Si, dans les autres champs conventionnels (**Banque, Agro-alimentaire, Syntec**), les accords de branche sur la Formation n'ont pas créé une contribution spécifique pour le DIF²⁸, on retrouve toutefois la même idée de la contribution du salarié à l'effort de formation qui *solvabilise* en partie la demande, dans la mesure où il apporte de son temps libre pour mettre en œuvre la formation.

²⁸ Cette question a même constitué un des enjeux de la négociation dans la branche du SYNTEC : l'objectif de la partie patronale était de « faire du DIF un moyen de formation qui soit intégré au Plan de formation, dans la mesure où il n'existe pas de financement dédié au DIF et où les coûts de formation étaient déjà importants dans la branche ».

On retrouve cette approche de la « solvabilisation » des actions de formation en faveur de leur évolution professionnelle dans les propos de certains DRH. On peut citer notamment le DRH de l'entreprise **EOLYS** (secteur agroalimentaire) qui développe ce point de vue : « *En invitant les salariés à réaliser les formations en dehors du temps de travail moyennant des contreparties, l'idée de co-investissement est prégnante dans l'entreprise. Un nouveau cadre juridique, fondé sur le principe de la « co-décision », leur est accessible* ». Pour le DRH de l'entreprise **Société Générale** « *l'idée du co-investissement entre l'employeur et le salarié est traduite dans l'élaboration d'un guide interne de formation. Ainsi, tous les salariés peuvent demander n'importe quelle formation externe ou interne* ». Selon le DRH de **Schneider Electric**, « *l'enjeu central en entrée en négociation était d'introduire dans cet accord la reconnaissance des acquis de formation dans le cadre du co-investissement et le développement des formations diplômantes (hors temps de travail ou pendant le temps de travail)* ».

De façon générale, les négociateurs CFDT partageaient l'idée selon laquelle le DIF constituait un outil au service de la mobilité et de la promotion interne. On peut citer à égard le point de vue du délégué syndical du groupe **TEREOS** (secteur agroalimentaire) selon lequel « *le DIF n'est pas un outil en soi, il sert à faire du troc* ». Mais, pour garantir que le DIF constitue un outil au service du développement de l'accès à la formation et de la promotion professionnelle des salariés, **les interlocuteurs CFDT se sont quant à eux principalement positionnés sur la nécessité d'ouvrir des espaces de co-décision en matière de politique de formation** et, à défaut, de limiter le pouvoir de décision de l'employeur en la matière (obtenir la mise en place d'une obligation de motivation des désaccords sur le DIF ou d'instances de conciliation). Ils ont ainsi eu à cœur de transcrire dans les accords d'entreprise qu'ils négociaient les objectifs de négociation fixés par la Confédération dans son guide du négociateur sur la Formation (réalisée en 2004).

Les compromis sur le DIF se sont construits, au niveau des branches et des entreprises, à travers la définition de procédures encadrant son initiative, encadrant le pouvoir de l'employeur d'accepter ou de refuser la demande (création de modalités de recours ou de dialogue et, plus rarement, conquête d'espaces de co-décision sur la politique de formation) et à travers la définition de modes d'usage du DIF (l'anticipation du DIF, transférabilité ?).

A.1.1 La définition de procédures encadrant la demande de DIF

Nombreux sont les accords de branches et d'entreprise à avoir prévu une « procéduralisation » du DIF. Cette procéduralisation porte sur la demande de formation : quelle forme doit-elle revêtir, auprès de qui doit-elle être formulée, quelle doit être son articulation avec l'entretien professionnel ...

Près d'un tiers des accords de branche signés à la suite de la réforme de la formation²⁹ ont défini les formes à respecter pour la demande de DIF : modalités de la demande, délais applicables, forme à respecter, mentions et informations à fournir ...

En ce qui concerne notre échantillon, l'accord **Métallurgie** a été l'un des premiers à définir de façon précise la procédure de demande de DIF et à détailler les pièces à produire en appui aux différentes actions envisagées (DIF, Bilan de compétences, VAE)³⁰.

L'accord signé au sein de l'interbranche **Agroalimentaire** consacré au DIF précise également les modalités de la demande et notamment les délais dans lesquels elle doit intervenir (dès le mois de juin)³¹.

L'accord intervenu dans les **Banques** précise quant à lui que c'est à l'employeur de définir les modalités de mise en œuvre (du DIF), par exemple les procédures de dépôt des demandes, de planification des actions de formation, de vérification du respect des conditions d'inscription, et de choix de l'organisme.

L'accord signé au sein de la branche **Syntec** n'a pas défini de forme particulière à respecter pour la demande de DIF, il reprend les dispositions de la loi : « *lorsque le salarié prend l'initiative de faire valoir des droits à la formation, il le fait par écrit et l'employeur dispose d'un délai d'un mois pour lui notifier sa réponse. L'absence de réponse de l'employeur vaut acceptation du choix de l'action de formation* ».

Quelle que soit la branche à laquelle ils sont rattachés, la plupart des accords d'entreprise ont précisé la procédure de demande de DIF (adoptant ainsi une procédure spécifique applicable à l'entreprise ou au groupe).

- **Dans le secteur agro-alimentaire, les accords analysés reprennent et précisent les règles adoptées par l'accord de branche.**

²⁹ Cf. « Les Apports de la négociation de branche suite à la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie résultant de l'ANI du 20 septembre 2003, transposé dans la loi du 4 mai 2004 », étude réalisée par Circé consultants, Document d'études DARES, 2005, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf

Il s'agit notamment des accords Métallurgie – Imprimerie et industries graphiques – Chimie – Chaussure – Commerce alimentaire – Horlogerie – Hospitalisation privée – Publicité – Restauration rapide – Sanitaire et social – Télécommunications – Travail temporaire

³⁰ Accord Métallurgie : « La demande portant sur une action éligible au DIF détaille la nature de l'action de formation :

- l'intitulé de l'action ; les modalités de déroulement de l'action ; la durée de l'action ; les dates de début et de fin de l'action ; le coût de l'action ; la dénomination du prestataire de formation pressenti.

La demande portant sur une action de bilan de compétences détaille

- les dates et durée du bilan de compétences ; la dénomination de l'organisme prestataire.

La demande portant sur une action de VAE détaille :

- le diplôme ; le titre ou certificat de qualification postulé ; les dates, nature et durée des actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience ; la dénomination de l'autorité ou de l'organisme délivrant la certification.

La demande du salarié doit être déposée au moins 2 mois avant le début de l'action. Lorsque la réponse est négative, elle est faite par écrit et précise les motifs de refus. ».

³¹ L'accord de branche prévoit que « la demande écrite du salarié doit être déposée avant le début de la formation, au moins : 2 mois pour les formations d'une durée au plus égale à une semaine (35 heures), 3 mois pour les formations d'une durée supérieure ».

La disposition de l'accord **EOLYS** est la reprise de l'accord de branche agroalimentaire, ajoutant une condition de forme à la procédure de demande du DIF : l'envoi de la demande par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise en main propre³². L'accord **LNA** reprend lui strictement la disposition de l'accord de branche. Enfin l'accord **TEREOS** n'aborde pas quant à lui cette question, les négociateurs ayant jugé que l'accord de branche était suffisamment explicite sur ce point.

- **Dans la Métallurgie, les accords AREVA et EADS précisent également les règles adoptées par l'accord de branche.**

L'accord de groupe **EADS** prévoit que la demande officielle de DIF se fera par l'établissement d'un formulaire co-signé par le salarié et sa hiérarchie. Ce document devra comporter certaines indications telles que l'intitulé et la nature de l'action de formation, sa durée et les modalités, son coût, la dénomination de l'organisme de formation, et la réalisation de l'action pendant ou dehors du temps de travail. L'accord signé au sein du groupe **AREVA** prévoit également que, pour effectuer une demande de DIF, le salarié doit remplir un formulaire qu'il devra présenter à son responsable hiérarchique ou au responsable RH.

- **Dans les autres secteurs, plusieurs accords adoptent également des dispositions encadrant la procédure de demande de DIF.**

L'accord de groupe **Capgemini** définit une procédure de demande de DIF (ce que ne fait pas l'accord de branche) et précise que le salarié doit faire valoir des droits à la formation par écrit en utilisant le formulaire de demande de formation existant dans l'entité d'appartenance et comportant au minimum nom, prénom, intitulé de la formation et date envisagée, qu'il remet à la direction des Ressources Humaines contre décharge.

Dans le domaine bancaire, l'accord **Banques Populaires** prévoit que la demande de formation du collaborateur au titre du DIF est enregistrée sur un formulaire approprié dans chaque entreprise du Groupe. Cette demande est présentée par le collaborateur à son responsable hiérarchique pour avis. Le collaborateur transmet ensuite le document à la D.R.H pour décision.

L'accord **COFINOGA** fait une place particulière à l'entretien professionnel pour la demande de DIF. Il a prévu que l'entretien annuel permet notamment au salarié d'exprimer ses souhaits de formation, notamment dans le cadre du DIF. Toutefois, il n'est pas le seul lieu d'expression des besoins en formation au titre du DIF : ceux-ci peuvent en effet être présentés dans un formulaire de recueil des demandes

³² « Le salarié qui souhaite bénéficier de son DIF doit en faire la demande à son employeur par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise en main propre contre reçu au moins 2 mois avant le début de l'action pour celles d'une durée au plus égale à une semaine ou trente cinq heures et au moins 3 mois avant le début de l'action pour celles d'une durée supérieure.(...) La demande doit préciser les caractéristiques de l'action (objectifs, programme, etc.), ses modalités de déroulement (lieu, dates, durée, horaire, etc.), son coût et le prestataire choisi ».

disponible sur l'Intranet³³. L'accord énumère par ailleurs les critères permettant la prise de décision, à savoir :

- « les disponibilités budgétaires,
- le public demandeur : une attention particulière sera accordée aux personnes n'ayant pas eu de formation depuis plus de 3 ans,
- la nature de la formation : la priorité sera donnée aux actions accessibles et par lesquelles le collaborateur aura l'opportunité de mettre en pratique les compétences acquises,
- la faisabilité de l'action de formation (dates de formation, offre de formation en adéquation avec la demande...). ».

A.1.2 Gérer les refus DIF ou comment limiter le pouvoir unilatéral de l'employeur

L'ANI du 5 décembre 2003 prévoit dans son article 2-12, al 4 que « sa mise en œuvre (du DIF) relève de l'initiative du salarié, en liaison avec son entreprise. Le choix de l'action de formation suivie dans le cadre du DIF est arrêté, après accord formalisé entre le salarié et l'employeur, en tenant compte éventuellement des conclusions de l'entretien professionnel prévu à l'article 1-1 du présent accord, et des priorités définies par l'accord de branche dont relève l'entreprise ou par un accord d'entreprise ». La loi reprend ce principe : « La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur. Le choix de l'action de formation envisagée est arrêté par accord écrit du salarié et de l'employeur » (Article L. 933-3 C. trav.).

La définition des garanties collectives encadrant les conditions d'un « refus de l'employeur » à la demande de formation d'un salarié dans le cadre de son DIF a constitué un des enjeux de la négociation pour les délégués syndicaux CFDT. Ces derniers ont eu à cœur, dans les branches et dans les entreprises que nous avons analysées, d'obtenir des dispositions permettant de limiter le pouvoir unilatéral de l'employeur (accord formalisé entre le salarié et l'employeur) et de définir des procédures collectives analysées comme autant de garanties collectives permettant de réduire l'arbitraire. Ces procédures portent sur la motivation des désaccords sur les demandes de DIF et /ou la mise en place d'instances de conciliation ou de recours en cas de réponse négative³⁴.

Peu d'accords de branche contiennent des dispositions sur ce point. Parmi notre échantillon, seul l'accord signé dans la branche de la Métallurgie prévoit

³³ L'accord d'entreprise définit le processus de demande de DIF : le formulaire de « Demande de DIF » est accessible sur l'intranet de l'entreprise et le salarié doit l'adresser complété à la « DRH-formation DIF » au plus tard deux mois avant le début de la formation (avec une copie au manager et au RRH). La réponse sera « notifiée par mail directement dans le formulaire de demande. L'éventuelle réponse négative sera motivée directement dans ce même formulaire ou par courrier ».

³⁴ Bien que seule la formalisation de la demande de DIF représente un objectif de négociation développé par le guide du négociateur confédéral (cet objectif a été largement atteint dans les entreprises de notre échantillon comme le montre l'annexe 2 (tableau synoptique des accords d'entreprise au regard des objectifs de négociation définis par la CFDT), la gestion des désaccords sur le DIF (non expressément visée par ce document) était au cœur des objectifs des négociateurs CFDT, lors de la négociation de branche d'une part et ensuite lors de la négociation d'entreprise.

l'obligation de motiver les refus de demandes de DIF. Les négociateurs CFDT d'entreprise (ou de groupe) ont donc cherché, à défaut d'avoir obtenu gain de cause au niveau de la branche, à obtenir la formalisation écrite de la demande du DIF par le salarié et la réponse par l'employeur, la motivation des «désaccords» sur le DIF, voire la création d'une instance de conciliation. Dans quelques entreprises – assez rares – les accords ont toutefois fait une place à une forme de codécision sur les demandes de formation (notamment en ce qui concerne le DIF).

A.1.2.1 L'obligation de motivation des désaccords sur le DIF

L'accord conclu dans la branche de la **Métallurgie** est donc le seul des accords de branche de notre échantillon à avoir prévu l'obligation de motiver les désaccords sur le DIF : « *lorsque la réponse est négative, elle est faite par écrit et précise les motifs de refus* » (article 20 de l'accord du 20 juillet 2004).

Dès lors, les entreprises de la **Métallurgie** ont, naturellement, repris cette disposition dans leur accord d'entreprise.

C'est notamment le cas au sein des groupes **Schneider Electric** et **EADS**. Si l'accord **AREVA** ne prévoit qu'une obligation de notifier (et non de motiver) la réponse au salarié, il instaure néanmoins la faculté pour le salarié qui se voit refuser sa demande de formation de solliciter « *un entretien avec son responsable hiérarchique ou avec le service RH de son établissement pour faire le point sur les raisons de ce refus* » et ajoute qu'« *en s'aidant des éléments de réponse écrits qui lui auront été apportés lors de cet entretien, le salarié pourra alors faire une nouvelle demande de DIF* ».

Dans le domaine **bancaire** (et dans celui des sociétés financières³⁵), seul l'accord signé au sein de l'entreprise **Cofinoga** contient des dispositions obligeant l'employeur à motiver les refus de formation sur le DIF.

Dans les autres secteurs étudiés, **Agroalimentaire** et **SYNTEC**, les accords de branche, pas plus que les accords d'entreprise ne prévoient une telle disposition, bien que cela ait constitué une revendication des négociateurs CFDT.

A.1.2.2 La mise en place d'une instance de concertation

Parmi l'ensemble du cycle de négociation de branche ou d'entreprise, entamée depuis 2004, quelques accords (assez rares) ont prévu la faculté pour le salarié de se tourner vers une instance de *conciliation* ou d'*arbitrage*³⁶, lorsque la demande de DIF n'est pas acceptée, disposition non prévue par l'ANI et la loi.

³⁵ Les accords de branche signés dans ces deux secteurs contiennent des dispositions très proches.

³⁶ Il s'agit notamment de l'accord de branche **Optique – Lunetterie** qui prévoit la mise en place d'une « mission de conciliation » en cas de litige.

Si aucune des branches de notre échantillon ne contient une telle disposition, plusieurs entreprises ont toutefois repris, sous une forme ou sous une autre, cette idée de possibilité de recours.

En particulier, plusieurs accords d'entreprise ont prévu que plusieurs intervenants peuvent intervenir dans la prise de décision sur la demande de DIF.

Le groupe **Banques Populaires** a prévu que, si le supérieur hiérarchique peut refuser la demande de DIF, celle-ci toutefois doit ensuite parvenir à une cellule RH, chargée d'infirmier ou confirmer le refus.

« La demande de formation du collaborateur au titre de son DIF est enregistrée sur un formulaire approprié dans chaque entreprise du groupe (selon le support matérialisé ou dématérialisé de son choix). Cette demande est présentée par le collaborateur à son responsable hiérarchique pour avis. Le collaborateur transmet ensuite le document à la D.R.H pour décision » (article 4.4 de l'accord signé au sein des Banques Populaires).

On peut également citer un autre accord qui prévoit des modalités de recours sans que soit expressément instituée une commission de recours ou d'arbitrage. Ainsi, si l'accord **Cofinoga** ne prévoit pas, au sens formel, de commission de recours, il définit néanmoins trois types d'intervenants dans la prise de décision, parmi lesquels le RRH pourra être sollicité pour apporter un éclairage complémentaire à la demande du collaborateur³⁷.

Le fait d'impliquer différents intervenants à la prise de décision sur le DIF a constitué un véritable enjeu pour la CFDT dans toutes les négociations d'entreprise.

Accord de branche Optique – Lunetterie (Chapitre VII) : *« La procédure de mise en œuvre est la suivante : le salarié adresse, par écrit, sa demande à son employeur, qui dispose d'un délai d'un mois pour notifier sa réponse. L'absence de réponse de l'employeur vaut acceptation du choix de l'action de formation.*

En cas de litige, le Comité de suivi pourra exercer, après saisine des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) pour les entreprises en disposant, une mission de conciliation.

Le dossier devra au préalable avoir fait l'objet d'un examen par les organisations syndicales qui le transmettront avec leur avis aux IRP ou au Comité de suivi. »

Un accord d'entreprise s'est également positionné sur ce thème et prévoit la constitution d'une commission managériale d'arbitrage en cas de désaccord sur la demande de DIF (**Accord d'entreprise Johnson Diversey du 23 décembre 2004**) : Lorsqu'une demande de formation effectuée par un salarié est refusée par son supérieur hiérarchique, l'accord prévoit la réunion d'une **commission managériale d'arbitrage**. La commission d'arbitrage réunit le manager du salarié, son supérieur hiérarchique, le responsable ressources humaines de son établissement et le responsable de la formation.

³⁷ Les 3 types d'intervention dans le cadre du DIF au sein de Cofinoga (art. 2B de l'accord d'entreprise) :

- le manager qui « sera amené, à l'occasion de l'entretien annuel ou de tout autre entretien (...) à se prononcer sur la pertinence de la demande au regard du projet et du parcours professionnel de l'intéressé. En effet, disposant d'une connaissance des compétences de ses collaborateurs, il doit être impliqué dans la prise de décision »,
- le RRH qui « pourra être sollicité pour apporter un éclairage complémentaire à la demande du collaborateur »,
- ainsi qu'un consultant formation « qui sera consulté sur l'adéquation de la demande par rapport aux actions prioritaires au titre du DIF, à l'offre de formation existante sur le marché, à la faisabilité de l'action de formation et au regard du budget disponible ».

L'accord SFR ne prévoit lui non plus de commission de conciliation en cas de désaccord sur la demande de DIF mais il ouvre la possibilité au salarié d'obtenir un *entretien de projet professionnel* à n'importe quel moment de l'année. Cet entretien qui n'est pas un lieu de recours représente toutefois la possibilité pour le salarié d'examiner (ou de faire re-examiner par un autre interlocuteur) les possibilités de développement professionnel ou les options possibles en matière de formation.

On retrouve dans ces quelques exemples l'idée que le DIF est un contrat et qu'il doit donner lieu à une contractualisation entre le salarié et l'entreprise³⁸. Lorsque l'employeur exprime son désaccord à la demande formulée par le salarié, l'esprit de la réforme suppose qu'un entretien ait lieu avec le salarié afin de revenir sur les causes du désaccord, pour aboutir à une nouvelle demande qui ait une chance d'être acceptée.

A.1.2.3 L'instruction des demandes de DIF par les organisations signataires de l'accord d'entreprise : Exemples de quatre entreprises (Eolys, LNA, Cap Gemini et Tereos)

La conquête d'espaces de co-décision sur la politique de formation dans l'entreprise est une aspiration des interlocuteurs syndicaux. Le guide du négociateur, publié par la Confédération CFDT en 2004, définissait, parmi les objectifs de négociation sur le DIF, l'instruction des demandes de DIF par les organisations signataires de l'accord d'entreprise. Si, comme nous venons de le voir, cette question de la conquête d'espaces de garanties collectives sur le DIF a pu aboutir, dans certains cas, à la création d'instances de conciliation ou de recours, elle a également pu donner lieu dans quatre des entreprises de notre échantillon à la mise en place de modalité d'instruction paritaire du DIF.

Deux accords négociés en Bretagne dans deux entreprises agroalimentaires ouvrent un rôle important aux IRP dans l'instruction des demandes de formation. Il s'agit des entreprises EOLYS et LNA. Ces accords ont été préparés de façon particulière, dans la mesure où ce sont les négociateurs CFDT qui ont proposé à la partie patronale un projet d'accord et non l'inverse. Cette situation

³⁸ « *La négociation de branche sur la formation professionnelle* », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Etude n°104 - septembre 2005 - DARES, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf

« La loi donne au salarié un droit à se former mais ce droit passe par un accord avec l'employeur. Cet accord scelle en quelque sorte un contrat spécifique, le « contrat DIF » entre l'employeur et le salarié qui engendre des obligations à l'égard de chacun d'eux : celle, pour le salarié, de suivre la formation pour laquelle il a obtenu l'accord de son employeur ; celle, pour l'employeur, de financer la formation et de lui verser l'allocation de formation si celle-ci a lieu hors du temps de travail.

On rappellera à cet égard que la loi et l'accord national interprofessionnel ne parlent pas de « refus » mais de « désaccord sur le choix de l'action de formation suivie en application du DIF ».

Le pouvoir de direction de l'employeur ne s'exerce pas dans le cadre du DIF notamment en ce qu'il ne peut contraindre le salarié à utiliser son droit au DIF pour une formation qu'il n'aurait pas choisie et du fait qu'il est en face d'un salarié titulaire d'un droit, en qualité d'employeur co-contractant et non pas en qualité d'employeur dans l'exercice de son pouvoir de direction ».

exceptionnelle peut expliquer le contenu des dispositions négociées qui font la part belle aux objectifs de négociation CFDT.

L'accord conclu au sein de l'entreprise EOLYS. L'accord d'entreprise prévoit que le DRH réalise un compte rendu des demandes individuelles recensées lors de l'entretien professionnel et cela deux fois par an lors des réunions de la Commission Formation. « *L'ensemble des demandes de formation est ensuite validé par le CE (...). En cas de désaccord, toute situation fera l'objet d'une discussion avec la commission (Formation)* » (article 31 de l'accord). Faut-il comprendre que le Comité d'entreprise va co-décider des demandes de formation ? Une telle interprétation est confortée par le fait que l'accord associe la Commission Formation aux décisions de l'employeur en matière de formation professionnelle. L'accord précise, dans son avenant 2 portant sur l'entretien professionnel, que « *la synthèse des entretiens est réalisée conjointement avec la Commission Formation et présentée en CE, elle sert à construire la politique de formation de l'entreprise. Celle-ci est donc définie conjointement entre l'employeur et les élus du CE.* » L'idée de co-décision est donc clairement positionnée dans l'accord d'entreprise.

L'objectif de la CFDT, via la synthèse des entretiens à réaliser conjointement avec la commission formation, était de disposer d'un *outil de codécision sur la formation*, outil dans lequel sont répertoriés le nom du salarié demandeur de la formation, le type de formation souhaitée, le dispositif, la réponse de l'employeur ainsi que le motif en cas de refus³⁹.

Si la direction de l'entreprise réaffirme qu'elle souhaite éviter que la Commission formation ne devienne gestionnaire du Plan de formation qui doit découler de la stratégie de l'entreprise (« *le Plan de formation est soumis et validé en Comité de direction* »), elle affirme néanmoins que l'outil de « codécision » sera développé, tout en s'interrogeant sur les contraintes que cet outil risque de générer sur la gestion de la formation. Il oblige à tenir compte de l'avis de la Commission formation et donc à composer avec les souhaits des responsables de service et ceux des salariés. Le DRH considère, qu'en cas de désaccord avec la Commission formation sur une demande de formation formulée par un salarié, il s'en remettra à la décision de l'OPCA qui statuera en fonction des priorités définies au niveau de la branche. Cette position risque donc de cantonner les demandes de formation au titre du DIF aux actions prioritaires définies par la branche. Il n'est pas certain que cela corresponde à ce qu'ont souhaité les négociateurs syndicaux. La façon dont l'accord sera mis en œuvre et dont ses dispositions seront finalement interprétées permettront ou non de conforter l'objectif de *cogestion* de la politique de formation au sein de l'entreprise, souhaité par la CFDT.

Une approche similaire est adoptée au sein de **l'entreprise LNA** dont l'accord a été négocié dans des conditions similaires à celui d'EOLYS (proposition d'accord rédigée par la CFDT, amendée par la direction). En effet, l'accord prévoit dans son article 33 que la synthèse des entretiens professionnels par le service des ressources humaines sera présentée à « *la commission formation pour avis* » sur les formations demandées. En outre, l'article 52 de l'accord prévoit que toute demande de DIF « *n'entrant pas dans les objectifs fixés par cet accord sera étudiée en commission formation et validée en CE* ».

Au sein d'un établissement du groupe **TEREOS** (groupe également rattaché à l'agroalimentaire), une démarche associant la commission Formation aux décisions de départs en formation a également été instituée. Il ne s'agit pas cette

³⁹ Ces informations seront disponibles à la fin du 1^{er} trimestre 2007 (pour les entretiens 2006).

fois d'une procédure négociée et traduite dans un accord d'entreprise mais d'une pratique informelle.

Dans l'établissement sur lequel a porté notre étude (établissement de Vic/Aisne, implanté en Picardie), les IRP sont associés à l'ensemble du processus de décision sur les départs en formation et c'est la commission formation qui prend les décisions. Les demandes de formations sont recensées grâce à un formulaire présenté à la commission Formation⁴⁰. Collégalement, les partenaires sociaux réunis au sein de la commission formation doivent gérer individuellement les demandes de formation et les orienter entre les différents dispositifs. Si cette procédure d'instruction des demandes de formation par la commission Formation n'existe à ce jour qu'au sein de l'établissement de Vic/Aisne, cette démarche de « cogestion »⁴¹ des demandes de formation est, selon le responsable de formation du groupe, à étendre à l'ensemble des établissements de l'entreprise « dans la mesure où l'intérêt sur la formation professionnelle est commun ». Cette démarche pourra, selon lui, permettre de franchir un cap dans la mise en place d'une politique de prise en compte des besoins de formation des salariés, elle va pousser les hiérarchiques à investir le champ de la formation dans la mesure où ils devront être à même de répondre aux sollicitations des salariés.

Au sein du groupe **Cap Gemini**, l'accord signé en décembre 2006 article le DIF avec la cogestion par les partenaires sociaux de l'entreprise d'une enveloppe consacrée au financement d'actions de formation à l'initiative des salariés représentant 0,7 % de la masse salariale du groupe (sans possibilité de refus de la part des hiérarchiques).

Au sein du groupe Cap Gemini : la cogestion d'une partie des fonds de la formation existe depuis 1975. Le groupe Cap Gemini se trouvait, à la veille de la réforme de la formation, dans une position tout à fait singulière en matière de politique de formation. En effet, le groupe avait donné, à partir 1975, un rôle particulier à sa Commission Formation centrale. Celle-ci, la *Commission Formation Professionnelle* (CFP), était chargée de financer des actions de formation à l'initiative des salariés sur une enveloppe dédiée. Ce dispositif existait toujours à la veille de la réforme de la formation (cette enveloppe représente aujourd'hui 0,7 % de la masse salariale). Ce dispositif était un DIF avant l'heure, plus favorable aux salariés dans la mesure où ce dispositif était géré paritairement (et ne pouvait donc pas être refusé par le supérieur hiérarchique). En cas d'accord de la CFP sur la formation demandée par le salarié, le manager n'était pas en mesure de s'opposer au départ en formation, sa seule marge de manœuvre était de la reporter (une seule fois) pour des raisons de services. La question posée au groupe après l'adoption de la loi du 4 mai 2004 était donc de savoir comment faire cohabiter le DIF et la CFP (sachant par ailleurs que le groupe consacre chaque année 6% de la masse salariale à la formation⁴²).

L'objectif de la direction était de refuser la théorie du *Mille feuilles*, c'est-à-dire de l'addition du DIF et de la CFP, mais de privilégier une approche consistant à amalgamer les deux, tout en améliorant le DIF. De leur côté, les organisations syndicales ne souhaitaient pas que la réforme ne vienne rogner un droit ancien mais, qu'au contraire, elle permette de le prolonger.

⁴⁰ Ce formulaire comprend trois types d'informations : le nom du salarié, la nature de la demande de formation et la tenue (ou non) d'un entretien.

⁴¹ Terme employé par le délégué syndical CFDT du groupe.

⁴² Le groupe consacre 6% de sa masse salariale à la formation depuis 3 ans. Pendant les périodes de crise, cet engagement peut descendre à 4,5% - 5%. Données recueillies auprès du DRH du groupe.

Au final, l'accord prévoit que toute formation prise à travers la CFP consomme le crédit d'heures DIF. En contrepartie, si le DIF transite par la CFP, il n'est pas possible au manager de refuser la formation. Si la demande de CFP est refusée, le salarié peut renouveler sa demande au titre du DIF. Le principe de la gestion paritaire d'une partie des fonds que l'entreprise consacre à la formation est préservé par l'accord de groupe. Toutefois, le groupe n'a pas élargi l'instruction des demandes de formation à l'ensemble de la politique de formation de l'entreprise.

Ces exemples d'instruction des demandes de DIF par les organisations signataires de l'accord d'entreprise restent des cas isolés. Un aperçu des accords d'entreprise (ou de groupe) conclus à ce jour sur la formation, hors notre échantillon, ne fait pas apparaître une vague de fond sur ce thème⁴³. Ils sont à la fois le produit d'un rapport de force favorable aux organisations syndicales implantées dans ces entreprises (ou du moins à la CFDT) et le résultat d'un climat social relativement apaisé. Dans les trois entreprises de l'agroalimentaire, on retrouve la conjonction de plusieurs phénomènes pouvant expliquer ces dispositions très favorables aux IRP : une forte implantation CFDT et, dans le même temps, une faible tradition de négociation dans l'entreprise, une volonté de se saisir, du côté syndical et du côté patronal, de la réforme de la formation pour construire (et non pour réformer) une politique de formation dans l'entreprise (ou dans les groupes). Il reste que ces dispositions sont sans conteste surreprésentés dans notre échantillon si l'on considère que le paysage général de mise en œuvre du DIF dans les entreprises⁴⁴.

Dans la majorité des cas, la démarche syndicale a plus visé à obtenir, dans l'accord négocié, des dispositions permettant de circonscrire ou de limiter le pouvoir unilatéral de l'employeur en ce qui concerne le DIF, que de conquérir des espaces de co-décision sur la politique de formation dans l'entreprise.

A.1.3 La définition de modes d'usage du DIF

Nombreuses sont les entreprises à avoir défini des modes d'usage du DIF plus favorables que ce que prévoyaient l'accord national interprofessionnel et la loi. Plusieurs accords signés à ce niveau ont permis l'anticipation des droits ouverts au titre du DIF et plusieurs accords ont également prévu une transférabilité du DIF au sein du groupe (le plus souvent en application d'une disposition prévue par l'accord de branche).

⁴³ Ces dispositions restent isolées si l'on considère plus globalement les accords d'entreprise et de groupe conclus depuis la réforme de 2003-04 et notamment les accords suivants : AFPA, AREVA, Autoroutes du sud de la France, AXA, Banque Populaire, BNP Paribas, CAP Gemini, Carrefour, Casino, Cetelem, Cofinoga, Crédit agricole, EADS, IRSN (Institut de radioprotecteur et de sûreté nucléaire), Johnson Diversey, KPMG, La Poste, L.N.A&C.L.P, Lubrizol, Qualigaz, RTE (réseaux de transports d'électricité), Schneider Electric, SEITA, SFR, SNCF, Société générale, Thalès

⁴⁴ Cette surreprésentation est le produit du choix initial de l'échantillon par la CFDT, les fédérations ayant eu à cœur de choisir des entreprises ayant négocié des dispositions *innovantes*, dans une perspective d'exemplarité.

Ces dispositions vont au-delà de la simple procédure de gestion du droit, elles sont susceptibles d'en changer en partie la destination.

A.1.3.1 L'anticipation du DIF constitue une modalité d'utilisation du DIF pour les entreprises

L'ANI et la loi prévoient que le salarié peut cumuler le crédit d'heures DIF pendant six ans mais n'ouvrent pas la possibilité d'une consommation anticipée des heures de DIF. C'est toutefois un pas qu'ont franchi quelques accords rares accords de branche⁴⁵ et un nombre plus important accords d'entreprise.

Parmi notre échantillon, seul l'accord de branche **Syntec** a prévu une disposition relative à l'anticipation du DIF (article 2.3) : « *après accord exprès de l'employeur, lorsqu'une action de formation éligible au titre du DIF a une durée supérieure aux droits disponibles par le salarié, celui-ci peut demander à bénéficier d'une anticipation de ses droits dans la limite de 120 heures.* »

Reprenant la disposition de l'accord de branche, l'accord **Cap Gemini** prévoit que le salarié peut, après accord exprès de l'employeur, et lorsqu'une action de formation a une durée supérieure aux droits disponibles par le salarié, bénéficier d'une **anticipation de ses droits dans la limite de 132 heures** (le crédit d'heures DIF est de 22 h dans le groupe). L'anticipation doit être réalisée pendant le temps de travail.

L'accord GPEC- Formation signé au sein du groupe **SFR**, reprenant les dispositions prévues par l'accord de branche Télécommunications, rend lui aussi possible la prise par anticipation du DIF mais à hauteur de 20 heures.

L'accord **Cofinoga** rend possible une anticipation partielle (dans la limite maximale de 40 heures) des droits non encore acquis pour les salariés âgés de 45 ans et plus et ceux ayant au moins 20 ans d'ancienneté. Ce droit à anticipation est la reprise d'une disposition de l'accord de branche signé dans les ASF du 15 décembre 2005.

Dans les secteurs de la **Métallurgie** et des **Banques**, alors que les accords de branche n'ont pas prévu de dispositions relatives à l'anticipation, la majorité des accords d'entreprises étudiés appartenant à ces branches ont ouvert cette possibilité⁴⁶.

⁴⁵ Ce constat a été mis en évidence par l'étude réalisée par Circé consultants « *Les Apports de la négociation de branche suite à la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie résultant de l'ANI du 20 septembre 2003, transposé dans la loi du 4 mai 2004* », Document d'études DARES, 2005, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf

« *Il convient de souligner que deux branches ont organisé la possibilité d'une anticipation des droits au DIF. Il s'agit des branches **Syntec** et **Télécommunications**. Les branches **Animation** et **Tourisme familial et social** prévoient, quant à elles, une possibilité de dépassement du crédit d'heures DIF* ».

⁴⁶ En revanche, les entreprises de notre échantillon appartenant au secteur **Agroalimentaire** n'ont pas adopté de règles permettant l'anticipation des droits au DIF.

C'est le cas dans les trois groupes appartenant au secteur de la Métallurgie. L'accord signé au sein du groupe **EADS** prévoit la possibilité pour le salarié d'anticiper ses droits non encore acquis dans la limite maximale de 120 heures. Il est aussi précisé dans l'accord qu'une autre anticipation ne sera possible tant que le salarié n'aura pas acquis de nouveaux droits au moins égaux à 20 heures. L'accord **AREVA** prévoit la possibilité de l'anticipation des droits non encore acquis, pour les salariés âgés d'au moins 55 ans, dans la limite maximale de 120 heures. L'accord **Schneider Electric** rend possible une anticipation partielle dans la limite maximale de 40 heures et la transférabilité au sein du groupe des droits acquis au titre du DIF.

C'est le cas dans les entreprises appartenant au secteur bancaire. La **Société Générale** prévoit deux cas de figure dans lesquels l'anticipation des droits non encore acquis est rendue possible : 60 heures pour les formations diplômantes et 15 heures pour les formations qui ne le sont pas. L'accord **Banques Populaires** met en place la possibilité d'une prise par anticipation totale (120 heures) des droits non encore acquis dans le cadre d'un cursus diplômant bancaire.

A.1.3.2 La transférabilité du DIF au sein du groupe est prévue par les accords de branche ou, à défaut, par les accords de groupe

Si l'on considère la question de la transférabilité du DIF, les accords de branche et d'entreprise ont été, pour nombre d'entre eux, au-delà de ce que prévoyait l'ANI et la loi.

Trois des quatre accords de branche étudiés (**Métallurgie, Banques, Agroalimentaire**), rendent possibles le transfert du crédit d'heures DIF au sein du groupe en cas de mobilité.

Plusieurs accords signés dans des entreprises comprises dans leur champ reprennent les dispositions prévues par les accords de branche.

Les accords conclus au sein des groupes **EADS, Schneider Electric, AREVA, Banques Populaires** contiennent des dispositions sur la transférabilité du DIF dans le groupe. Au sein du groupe **EADS**, en cas de mutation entre deux filiales du groupe, le salarié « *conserve chez son nouvel employeur, les heures acquises au titre du DIF* ». La même disposition est prévue dans les accords de groupe **AREVA** et **Banques Populaires** qui rendent possible la transférabilité du DIF au sein des différentes entreprises du groupe. Dans les autres groupes de notre échantillon (**SFR, TEREOS**), le principe de la transférabilité du DIF au sein du groupe s'applique également en vertu de l'accord de branche.

En revanche, au sein du groupe **Cap Gemini**, c'est en vertu de l'accord de groupe que le transfert au sein de la société d'accueil du salarié des droits acquis au titre du DIF du salarié est rendu possible, dans la mesure où l'accord de branche **Syntec** n'a prévu aucune disposition relative à la transférabilité du DIF.

A.2 Les outils de la « contractualisation » entre le salarié et l'entreprise sur la formation : l'entretien professionnel

La rencontre entre les deux différentes approches du DIF (un droit pour le salarié afin d'améliorer l'accès à la formation et un outil pour l'entreprise afin de développer les compétences de ses salariés – et donc sa performance et sa productivité –) est supposée trouver une résolution dans le cadre de l'entretien professionnel. C'est l'hypothèse formulée par l'Accord National Interprofessionnel. C'est à travers cet *outil pour créer l'appétence à la formation* et qui doit permettre au salarié de participer activement à son évolution professionnelle que se crée le compromis dans les entreprises. Nombreux ont été nos interlocuteurs (qu'ils soient DRH ou délégués syndicaux) à considérer que la réussite de la réforme dépend largement de la façon dont est conçu l'entretien professionnel.

Plus étonnamment, un autre outil semble également s'être imposé, à la lumière du processus contractuel à l'œuvre dans les entreprises que nous avons analysées. Il s'agit du catalogue Formation.

Finalement, l'un des objectifs des accords d'entreprise (ou de groupe) étaient de repenser la politique de formation et de remettre en perspective des outils existants (voire plus marginalement d'en créer de nouveaux) au service de l'individualisation de la formation et de la codécision des actions de formation. C'est ainsi que les entretiens professionnels qui – le plus souvent – existaient déjà dans les entreprises étudiées et les catalogues formation ont été repensés et réarticulés.

A.2.1 L'entretien professionnel, pivot de la contractualisation entre le salarié et l'entreprise

A.2.1.1 Dépasser les craintes et faire de l'entretien professionnel un outil pour développer l'accès à la formation

L'entretien professionnel a fait l'objet d'une appréhension ambiguë au moment de la négociation de l'accord national interprofessionnel en 2003. On se rappelle certaines réticences syndicales en septembre 2003 à propos de l'entretien professionnel. L'une des questions alors posées était celle de l'articulation de cet entretien avec l'entretien d'évaluation qui pré-existait dans nombre d'entreprises⁴⁷.

⁴⁷ Un avenant à l'ANI a été négocié et signé sur ce thème le 20 juillet 2005. Il présente les finalités de l'entretien professionnel et renvoie aux branches professionnelles la responsabilité d'en préciser les modalités : préparation et mise en œuvre, information des IRP, formalisation des conclusions, suites à

Les représentants CFDT dans les branches et dans les entreprises avaient, eux aussi, bien souvent, un rapport assez ambivalent à l'entretien professionnel. S'ils étaient convaincus de l'importance de cet outil pour créer les conditions de la co-construction des actions de formation et d'un meilleur accès à la formation des salariés, ils redoutaient que celui-ci ne se résume à un entretien d'évaluation et éloigne encore davantage les salariés de la formation.

Sur ce thème, un des enjeux des négociations a donc été de construire une approche commune - ou du moins convergente - entre employeur et salariés de l'entretien professionnel et notamment des objectifs qu'il devait permettre d'atteindre. Trois objectifs principaux, relativement partagés, ont été évoqués par les interlocuteurs que nous avons rencontrés : l'entretien constitue un élément indispensable pour améliorer l'accès à la formation, il représente un outil important au service du développement *concerté* de la formation professionnelle et un outil au service de l'individualisation des actions de formation dans la mesure où il permet la prise en compte des besoins de formation.

- **L'entretien constitue un élément indispensable pour améliorer l'accès à la formation.** Cet enjeu était largement partagé par les interlocuteurs patronaux et syndicaux. Selon le Délégué syndical du groupe **TEREOS**, « *l'entretien professionnel est apparu comme la pierre angulaire permettant de mieux faire connaître et lancer le dispositif. Il représentait un outil incontournable pour améliorer l'accès à la formation* ». On retrouve également l'idée que l'entretien doit permettre de rendre le salarié pro-actif sinon le risque est grand que le départ en formation ne débouche sur rien. L'enjeu est de passer du salarié - objet de la formation au salarié - acteur de la formation, de passer de la prescription à la co-décision sur l'action de formation⁴⁸.
- **L'entretien est un outil important au service du développement *concerté* de la formation professionnelle.** Il permet au salarié d'élaborer son projet professionnel, à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, en tenant compte de ses aptitudes, et en fonction de la situation de l'entreprise. On peut notamment citer le DRH de l'entreprise **EOLYS** selon lequel « *s'engager en matière de formation professionnelle constituait un véritable enjeu de part et d'autre en vue précisément de faire prendre conscience aux salariés que la formation était, non pas une contrainte, mais un atout pour chacune des parties à développer* ».
- **Enfin, l'entretien professionnel permet la prise en compte des besoins de formation et constitue donc un outil au service de l'individualisation des actions de formation.** La prise en compte des souhaits généraux des salariés, réalisée par le biais des entretiens annuels et ensuite centralisés au service RH ou au service formation qui les analyse, permet de préparer le Plan de formation. On peut citer à titre d'illustration le DRH du groupe **EADS** selon lequel l'enjeu était de « *construire un système applicable à l'entreprise qui parte de l'analyse des besoins et non des dispositifs de formation* ».

réserver à un désaccord sur les conclusions de l'entretien et formation des personnes en charge de sa tenue.

⁴⁸ La notion d'engagement dans la formation a été repérée depuis toujours par les pédagogues comme un élément clé de l'apprentissage. La formation ne peut produire d'effets sans l'accord et la participation active des individus en formation. Cf. travaux de Charlot et son équipe sur le rapport à l'apprentissage des lycées (Charlot 1979). De ce fait, alors que le travail peut être contraint physiquement ou socialement, il ne peut en être de même en ce qui concerne la formation pour laquelle la contrainte n'a de sens que si elle est acceptée par les individus. Cf. Berton F, 2001 « *La demande individuelle de formation en cours de vie active et ses particularités institutionnelles* », journées du LAMAS - IDL, Logiques institutionnelles et usages individuels de formation. 2 avril 2001.

L'autre enjeu fort des négociations sur ce thème de l'entretien professionnel était la définition de garanties procédurales permettant de ne pas réduire l'entretien professionnel à la seule dimension d'évaluation et d'affirmer fortement la dimension formation.

Les négociateurs syndicaux CFDT se sont placés dans une stratégie de conquête de garde-fous afin que les modalités d'organisation des entretiens correspondent bien aux objectifs de l'accord interprofessionnel. Ils se sont appuyés sur les objectifs de négociation qui avaient été affichés par le guide du négociateur réalisé par la Confédération⁴⁹ portant sur :

- La préparation du salarié et de la hiérarchie au déroulement de l'entretien,
- La formalisation des conclusions de l'entretien,
- Les modalités d'information des instances représentatives du personnel,
- Les voies de recours,
- Le financement.

Ces objectifs ont été repris par les négociateurs CFDT au sein des quatre branches que nous avons analysées. Les négociateurs d'entreprise se sont, eux, placés sur un terrain légèrement différemment.

A.2.1.2 Les accords de branche ont précisé les conditions de déroulement des entretiens professionnels ...

Deux des branches de notre échantillon contiennent des dispositions consacrées à l'entretien professionnel : il s'agit des branches **SYNTEC** et **Banque** (dans les accords de branche **Métallurgie**⁵⁰ et **Agroalimentaire**⁵¹, l'entretien professionnel n'est mentionné que dans le cadre de la mise en œuvre du DIF).

Dans ces branches, les négociateurs ont principalement eu à cœur de préciser les conditions de préparation du salarié et de la hiérarchie au déroulement de l'entretien, les modalités de formalisation des conclusions de l'entretien et les modalités d'information des instances représentatives du personnel, reprenant ainsi trois des objectifs affichés par la Confédération. La question de la périodicité de l'entretien professionnel n'a en revanche pas fait

⁴⁹ Guide du négociateur CFDT consacré à la réforme de la formation professionnelle continue, Mai 2004, déjà cité.

⁵⁰ Article 20 de l'accord du 20 juillet 2004 signé dans la **Métallurgie** : « La mise en œuvre du droit individuel à la formation est de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur. Elle donne lieu à un accord passé entre l'employeur et le salarié, notamment dans le cadre de l'entretien professionnel visé à l'article 1-1 de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, ou à une demande écrite du salarié. »

⁵¹ Article 3 (DIF) de l'accord Interbranches du 7 janvier 2005 (**Industries agroalimentaires**) : « Le choix de l'action de formation envisagée et ses modalités de réalisation sont arrêtés par accord écrit du salarié et de l'employeur éventuellement dans le cadre de l'entretien professionnel visé à l'article 1-1 de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès à la formation tout au long de la vie professionnelle, ou suite à une demande écrite du salarié. »

l'objet de dispositions différentes de celle définie par l'accord national interprofessionnel⁵².

Les conditions de préparation du salarié et de la hiérarchie au déroulement de l'entretien.

Sur ce thème, les accords signés dans le SYNTEC et la Banque laissent aux entreprises le soin d'en déterminer les modalités. Ainsi, l'accord signé dans la branche de la **Banque** laisse le soin à l'entreprise de déterminer les modalités de la préparation, tenue et formalisation du compte-rendu de l'entretien professionnel, ainsi que la possibilité de prévoir un entretien supplémentaire⁵³. L'accord précise que l'entretien professionnel se déroule pendant le temps de travail. Si l'accord de branche **Syntec** prévoit que la préparation et la tenue de l'entretien professionnel ont lieu pendant le temps de travail, il renvoie à l'entreprise de déterminer les modalités précises de la préparation, de la tenue et de la formalisation du compte-rendu de l'entretien professionnel⁵⁴.

La formalisation des conclusions de l'entretien.

L'accord de branche **Banque** renvoie au niveau de l'entreprise le soin de mettre en place un support (soumis à co-signature des parties) formalisant les échanges et les positions de chaque partie qui ont eu lieu lors de l'entretien professionnel concernant l'évolution professionnelle du salarié⁵⁵. L'accord **SYNTEC** prévoit quant à lui l'établissement d'un document type de conclusions d'entretien propre à la Branche et à ses métiers lors d'une réunion paritaire (il pourra être utilisé par les entreprises n'en disposant pas)⁵⁶. L'accord prévoit également certaines modalités d'information des IRP, notamment dans le cas des entreprises soumises à l'obligation d'établir un bilan social, bilan dans lequel pourra figurer une rubrique relative à la mise en œuvre de l'entretien professionnel. De plus, les IRP sont informées « *des éléments quantitatifs et statistiques relatifs à la tenue des entretiens, et notamment les formations définies à l'issue de l'entretien et ayant recueilli l'accord de l'évaluateur et du salarié* ».

⁵² Les accords de branche **Banque** et **Syntec** reprennent les dispositions contenues dans l'ANI et les accords **Métallurgie** et **Agroalimentaire** n'en contiennent aucune disposition sur ce point.

⁵³ Article 40 de l'accord du 8 juillet 2005 signé dans la branche de la **Banque** : « *Les modalités précises de la préparation, de la tenue et de la formalisation du compte-rendu de l'entretien professionnel sont définies au sein de chaque entreprise. L'entreprise peut, si besoin est, prévoir à tout moment un entretien supplémentaire.* »

⁵⁴ Article 1-1 de l'accord du 27 décembre 2004 dans le **Syntec** : « *La préparation et la tenue de l'entretien professionnel ont lieu pendant le temps de travail et l'entretien est mis en oeuvre au sein de l'entreprise.* » « *Les modalités précises de la préparation, de la tenue et de la formalisation du compte-rendu de l'entretien professionnel sont définies au sein de chaque entreprise.* »

⁵⁵ Article 40 de l'accord du 8 juillet 2005 signé dans la branche de la **Banque** : « *Sans mettre en place un entretien supplémentaire, il est nécessaire de permettre au salarié ainsi qu'à son supérieur hiérarchique d'identifier clairement le contenu des échanges concernant l'évolution professionnelle du salarié, le développement de ses compétences ainsi que ses besoins éventuels de formation ; dans ce but, il sera établi par l'entreprise un support formalisant distinctement ces échanges et permettant à chaque partie d'exprimer sa position. Ce support sera proposé à la co-signature des parties.* »

⁵⁶ Article 1-1 de l'accord du 27 décembre 2004 dans le **Syntec** : « *En outre, l'entretien doit donner lieu à une conclusion écrite partagée entre les deux parties, chacune devant pouvoir exprimer sa position. Un document type de conclusions d'entretien, propre à la Branche et à ses métiers, sera établi lors d'une réunion paritaire et ce avant le 30 juin 2005. Il sera utilisé par les entreprises n'en disposant pas.* »

La formation des personnels en charge de l'entretien.

L'accord signé dans le SYNTEC précise que les personnels, chargés de conduire ces entretiens, doivent être informés de la stratégie de formation de leur entreprise et des différents dispositifs de formation, être formés à leur mission managériale et notamment à la conduite d'entretien et doivent maîtriser les référentiels emplois compétences des métiers de l'entreprise, s'ils existent.

La réalisation de guides d'entretien.

Les accords signés dans les branches de notre échantillon ne comportent pas de dispositions sur la réalisation de guide d'entretien. Toutefois, de tels outils ont été réalisés, soit par les fédérations patronales ou les OPCA, soit sont en cours de discussion au sein d'une instance de négociation ou de concertation (CPNE notamment). Ainsi, dans l'**agro-alimentaire**, une des branches (Industrie laitière) a, à l'occasion de la négociation sur les Seniors, réalisé un guide méthodologique des entretiens professionnels (comprenant notamment un entretien spécifique pour les salariés à mi carrière). La CFDT a proposé d'étendre cet outil méthodologique pour en faire un outil référent de l'interbranche, ce qui a été accepté par certaines des branches du secteur. Un groupe technique paritaire de pilotage a été créé regroupant 7 branches et piloté par la branche du Lait (avec appui en termes de financement d'Agefaforia pour la construction des outils)⁵⁷. Dans le **secteur bancaire**, la fédération patronale réfléchit à la construction d'une offre d'outils et de méthodes nouveaux pour les entretiens professionnels. Dans le SYNTEC, un guide d'entretien a été créé par la fédération patronale, puis repris par le FAFIEC, le SYNTEC conservant la charge de la « maintenance » de ces outils⁵⁸.

A.2.1.3 ... mais ce sont surtout les accords d'entreprise qui ont été le niveau pertinent de définition des modalités d'organisation (garanties procédurales)

Finalement, si les accords de branche comportent des dispositions sur les modalités d'organisation des entretiens professionnels, le niveau pertinent de définition des procédures constitue le niveau de l'entreprise. Élément stratégique pour faire partager les objectifs de formation et pour construire une politique de formation, l'entretien professionnel a constitué l'un des éléments majeurs de la négociation d'entreprise. Tous les accords d'entreprise analysés ont négocié sur les modalités de sa mise en œuvre et, pour tous, il constituait un des points nodaux de la mise en œuvre de la réforme de la formation.

⁵⁷ Ce groupe technique s'est également fixé comme objectif de créer un guide sur une méthodologie de mise en œuvre de la GPEC (notamment pour les PME). Le groupe technique paritaire de pilotage sur ce chantier s'est réuni deux fois en 2007.

⁵⁸ Selon les dirigeants patronaux, l'une des questions posées est de savoir jusqu'où va l'OPCA dans le rôle de conseil et d'ingénierie aux entreprises ? L'OPCA n'est pas qu'un organisme de redistribution. La réalisation d'outils doit être dans son objet, comme notamment la réalisation d'un guide de l'entretien.

Les onze accords d'entreprise ou de groupe analysés définissent les conditions de déroulement de l'entretien professionnel :

- La moitié d'entre eux précise que celui-ci doit faire l'objet d'une préparation (par une action de formation spécifique et la diffusion de documents d'information pour les collaborateurs, par l'élaboration d'une grille d'entretien adressée au salarié 15 jours avant l'entretien ou mise à sa disposition, par l'élaboration d'une guide de l'entretien),
- Les 2/3 des accords précisent que les conclusions qui en découlent doivent faire l'objet d'une formalisation⁵⁹,
- Quatre accords ouvrent la possibilité de demander à bénéficier d'un entretien complémentaire avec la hiérarchie ou la DRH si le salarié le juge nécessaire.
- Enfin, trois accords précisent que les IRP doivent être informées des conclusions des entretiens professionnels.

Mais c'est essentiellement sur deux autres thèmes (non explicitement visés par le guide du négociateur confédéral CFDT) qu'ont porté les revendications syndicales au sein des entreprises :

- L'articulation entre entretien d'évaluation et entretien de développement des compétences,
- La définition du rôle et de la place de la hiérarchie dans la tenue des entretiens professionnels.

Ce sont ces deux derniers thèmes qui ont constitué les points les plus sensibles de la négociation sur les modalités de mise en œuvre de l'entretien professionnel dans les entreprises.

A.2.1.3.1 L'articulation entre entretien d'évaluation et entretien de développement des compétences.

Les négociateurs CFDT souhaitent que soient distingués entretien d'évaluation et entretien professionnel. Si cet objectif de négociation a rarement été atteint, les accords ont néanmoins permis de préciser le contenu de l'entretien, de faire évoluer les entretiens tels qu'ils étaient conçus avant la réforme de la formation⁶⁰ ou de créer des nouveaux espaces de recueil des besoins de formation.

⁵⁹ L'accord signé à la **Société générale** prévoit par exemple qu'« un volet spécifique intégré aux formulaires servant de support à l'entretien professionnel, permet de formaliser le contenu des échanges concernant les besoins éventuels de formation professionnelle du salarié. Ce dernier bénéficie d'un emplacement réservé où il peut formuler ses propres commentaires et préciser ses éventuelles demandes en matière de formation ».

⁶⁰ En effet, dans la plupart des entreprises de notre échantillon, des entretiens d'évaluation ou d'évolution professionnelle existaient avant 2003-04. En 2002, la loi de Modernisation sociale avait

Au sein du groupe EADS, le souci des organisations syndicales a été de déterminer le moment pertinent pendant lequel le salarié pourra être informé sur le DIF. Cela posait la question du rôle de l'entretien professionnel. Les organisations syndicales souhaitaient en particulier que l'entretien professionnel soit distinct de l'entretien d'évaluation. Pour la DRH, il ne fallait pas multiplier les contraintes pesant sur la hiérarchie. L'idée était d'utiliser au maximum ce qui préexistait et notamment l'entretien annuel, en le généralisant (dans la mesure où tous les salariés n'en bénéficiaient pas, notamment ceux travaillant dans les ateliers ou dans les petites filiales). L'objectif du DRH était que cet entretien permette au salarié d'aborder de façon formalisée ses ambitions et de déterminer si la demande rentre dans le cadre du Plan de formation ou du DIF. Un compromis a été trouvé et l'article 9 de l'accord consacré à la *Formalisation des besoins de formation dans le cadre du DIF* précise que « *les demandes de formation seront recueillies au cours de l'entretien annuel ou du bilan professionnel d'étape prévu dans l'accord relatif au développement de la deuxième partie de carrière ou au cours d'un entretien spécifique consacré à la formation* ».

On retrouve la même problématique au sein du groupe SFR au sein duquel l'entretien d'appréciation et de développement (EAD) se déroule avec le manager (formations complémentaires nécessaires et/ou souhaits d'évolution professionnelle). A la demande de la CFDT, l'accord a toutefois prévu une adaptation du dispositif existant. En effet, « *dans l'éventualité où l'EAD n'aurait pas permis d'aborder complètement le développement professionnel du collaborateur, ce dernier peut également, quand il en éprouve le besoin, à tout moment de l'année, solliciter un Entretien de Projet personnel avec son responsable des RH* », à l'issue duquel le salarié peut se positionner sur son évolution professionnelle. Cet entretien de Projet Professionnel est donc une alternative au premier entretien. Le même compromis a été construit au sein du groupe AREVA (voir § suivant).

A.2.1.3.2 Comment gérer la frontière entre mobilité interne / mobilité externe ?

Les négociateurs CFDT souhaitaient d'autre part faire préciser le rôle des supérieurs hiérarchiques dans le cadre de l'entretien professionnel. En effet, ils craignaient que les hiérarchiques directs des salariés en charge de l'entretien limitent le champ des formations possibles à l'adaptation au poste ou aux actions directement applicables à l'entreprise et que les demandes de formation au titre du développement des compétences ou dans une optique de mobilité soient peu prises en compte.

Cette question constituait également une préoccupation chez les DRH que nous avons rencontrés. En effet, ces derniers étaient conscients que les managers sont plus enclins à accepter (ou à susciter) des départs en formation dont ils voient le retour immédiat sur investissement (formations d'adaptation au poste) que des formations d'évolution des compétences dont le bénéfice leur paraît lointain et aléatoire. Du côté des DRH, l'objectif de faire évoluer les comportements des managers et de leur porter une politique de mobilité

ajouté aux thèmes sur lesquelles les branches étaient appelées à négocier tous les cinq une négociation « *sur les conditions dans lesquelles les salariés peuvent bénéficier d'un entretien individuel sur leur évolution professionnelle ainsi que les suites données à celui-ci* » (ancien article L. 933-2 du code du travail) et nombreuses étaient les grandes entreprises à pratiquer déjà des entretiens réguliers avec leurs salariés.

constituait un enjeu de la réforme (cette préoccupation était surtout forte chez les DRH des grands groupes). Cela suppose que les managers conçoivent les projets de développement des compétences dans un cadre large (niveau de l'entreprise et non au niveau du service).

On trouve cette préoccupation dans la conception des entretiens professionnels au sein du groupe AREVA. Au-delà de la volonté de ne pas mêler évaluation (souvent ressentie de façon négative par le salarié) et développement des compétences, les négociateurs souhaitaient veiller à ce que le supérieur hiérarchique, qui se trouve dans une optique de retour sur investissement, prenne en compte les enjeux de formation dont l'intérêt ne doit pas être apprécié à partir du seul intérêt du poste actuellement tenu.

Dans cette perspective, deux outils ont été pensés afin de permettre un bon déroulement des entretiens au sein du groupe AREVA et de faire porter par les supérieurs hiérarchiques les objectifs de mobilité interne lors des entretiens.

- D'une part, la réalisation de productions de l'Observatoire des Métiers, créés au sein du groupe, déclinées au niveau régional, permet d'identifier des besoins de formation transverses. Le salarié peut ainsi s'appuyer sur ces travaux pour solliciter une évolution professionnelle et la formation nécessaire à celle-ci.

- D'autre part, le rôle joué par les RH est affirmé comme déterminant : « *il ne doit pas faire nécessairement le jeu de l'unité directe mais jouer la carte du salarié et de l'entreprise, comprise au sens général du terme* ». C'est dans cet esprit qu'a été inscrit dans l'accord la possibilité, pour le salarié, d'obtenir un entretien complémentaire avec le responsable R.H.

D'autres accords ont été attentifs à cet enjeu et ont prévu la possibilité de faire intervenir un autre interlocuteur que le supérieur hiérarchique, en complément de l'entretien professionnel⁶¹.

Au sein du groupe **Banques Populaires**, la CFDT a obtenu⁶² la possibilité d'un entretien avec le responsable hiérarchique N+2, en tant que de besoin. « *Par ailleurs, à l'initiative du collaborateur et de son responsable hiérarchique cet entretien peut être prolongé ou complété dans le domaine de la formation et de l'évolution professionnelle par un entretien avec le responsable hiérarchique N+2 ou éventuellement avec la D.R.H de l'entreprise.* » (art. 3.1 de l'accord de groupe).

Et si, à **Cofinoga**, les entretiens annuels se déroulent avec le manager (ce dernier ayant une vue globale des compétences des salariés), le RRH et un consultant formation interviennent également dans la procédure d'acceptation des demandes de DIF:

« 1. *Le manager sera amené, à l'occasion de l'entretien annuel ou de tout autre entretien qui se tiendrait à la demande du collaborateur, à se prononcer sur la pertinence de la demande au regard du projet et du parcours professionnel de l'intéressé. En effet, disposant d'une connaissance des compétences de ses collaborateurs, il doit être impliqué dans la prise de décision.*

2. *Le RRH pourra être sollicité pour apporter un éclairage complémentaire à la demande du collaborateur.*

⁶¹ A l'inverse, au sein de l'entreprise **LNA**, la CFDT s'estime insatisfaite qu'une seule personne soit habilitée à conduire les entretiens professionnels (le responsable d'atelier).

⁶² en plus de la formation du supérieur hiérarchique en charge de l'entretien professionnel.

3. Le consultant formation sera consulté sur l'adéquation de la demande par rapport aux actions prioritaires éligibles au titre du DIF, à l'offre de formation existante sur le marché, à la faisabilité de l'action de formation et au regard du budget disponible. »

Les négociateurs syndicaux ont donc réussi dans certaines entreprises à introduire des garanties procédurales sur le déroulement de l'entretien mais cela ne signifie pas pour autant « cogestion » des entretiens professionnels⁶³.

A.2.1.3.3 Outiller les hiérarchiques en charge des entretiens professionnels et les salariés

La question des outils à disposition du salarié et du supérieur hiérarchique en charge de l'entretien a également été abordée dans quelques accords : formation des supérieurs hiérarchiques en charge de la conduite de l'entretien, formalisation des conclusions de l'entretien, création d'outils en appui au déroulement des entretiens.

- **La formation des supérieurs hiérarchiques en charge de la conduite de l'entretien a été expressément prévue dans quelques accords.** Il en est ainsi dans l'accord conclu au sein des **Banques Populaires**. L'accord d'entreprise **LNA** précise également que le supérieur hiérarchique est formé pour assurer l'entretien professionnel.
- **La préparation du salarié et de la hiérarchie au déroulement de l'entretien** est d'ailleurs positionnée dans cinq des accords de notre échantillon.

- L'accord **Banques Populaires** prévoit la diffusion des documents d'information,
- L'accord **TEREOS** porte sur le thème de l'entretien professionnel et prévoit qu'une grille d'entretien devra être élaborée dans le cadre d'une concertation,
- Les accords **LNA** et **EOLYS** prévoient également la construction d'une grille qui doit être adressée au salarié 15 jours avant l'entretien (**LNA**) ou tenue à disposition du salarié (**EOLYS**).
- L'accord **AREVA** précise que la préparation de l'entretien professionnel, et plus encore son suivi, présente une importance égale à sa réalisation.

- **Certains accords vont plus loin et ont réfléchi à des outils permanents à disposition des salariés et des supérieurs hiérarchiques.** On retrouve notamment dans l'accord conclu au sein du groupe **SFR** cette idée (également développée dans l'accord **AREVA**) : en vue de documenter les possibilités d'évolution ou de mobilité interne, un Espace Métiers qui respecte le principe de l'anonymat du salarié qui s'y rend a été créé (qui précise les métiers auxquels peuvent éventuellement prétendre les salariés).

⁶³ Ainsi, au sein de **Cap Gemini**, le DRH n'a pas souhaité donner à l'entretien professionnel (qui existe depuis 20 ans) une connotation de paritarisme. L'objectif poursuivi par la CFDT était de faire en sorte qu'il y ait une meilleure répartition de l'effort de formation entre tous les salariés et « d'aider l'employeur à détecter les « mauvais managers ».

A.2.2 La mise en place d'un catalogue de formation constitue également un moyen pour favoriser l'accès des salariés à la formation

L'analyse des processus à l'œuvre dans les entreprises que nous avons étudiées a mis en lumière un regain des catalogues Formation. En effet, sur les onze entreprises de notre échantillon, la plupart ont introduit (ou réintroduit) un catalogue de formation⁶⁴.

Pourquoi définir un catalogue formation ? Les catalogues de formation – qui ont été tant décriés ces dernières années – reviennent, avec la réforme de la formation, sur le devant de la scène. Il peut sembler paradoxal, alors que l'individualisation de l'approche Formation n'a jamais été autant affirmée, que réapparaissent des catalogues qui, par définition⁶⁵, correspondent plutôt à une approche collective. Il apparaît, au fil des entretiens, que les négociateurs se sont placés dans une approche très pragmatique. La définition de catalogues de formation permet, selon les acteurs rencontrés, de remplir deux fonctions.

- La première est de permettre un meilleur accès à la formation et de supprimer les freins à l'accès à la formation. Si les salariés familiarisés avec la formation sont curieux et disposent des ressources pour trouver les informations susceptibles de les intéresser, ce n'est pas le cas de la majorité des salariés (notamment ceux particulièrement visés par la réforme qui n'ont pas habituellement accès à la formation).
- La seconde fonction de ces catalogues est, pour les DRH ou les responsables formation, de veiller à la qualité de la formation et d'éviter une explosion des coûts (dans le cadre d'une démarche Achat)⁶⁶.

Il faut signaler que les négociateurs syndicaux ont souvent accompagné, voire même précédé les négociateurs patronaux dans la demande de création de catalogue afin de créer les conditions de l'appétence pour la formation. Ainsi, au sein de **Schneider Electric**, la mise en place d'un programme d'entreprise au sein de l'entreprise n'a pas fait de difficulté. Le catalogue est analysé par les équipes CFDT comme le moyen de construction de parcours de formation, dans la mesure où « *il constitue un moyen d'information, un outil pour créer l'appétence* ».

Comme l'entretien professionnel, le catalogue constitue un des outils pour développer l'accès à la formation et pour favoriser la contractualisation entre le salarié et l'employeur. Ainsi, pour le DRH de **Cap Gemini**, le

⁶⁴ Une telle disposition n'est pas toutefois pas inscrite dans les accords d'entreprise appartenant au secteur de l'agroalimentaire que nous avons étudiés.

⁶⁵ Catalogue : n.m. Liste d'inscription dans un registre. Le catalogue alphabétique, par ordre de matières, d'une bibliothèque, d'un libraire. Dictionnaire Littré.

⁶⁶ Dans certains cas, ce sont les négociateurs syndicaux eux même qui ont incité les services formation à développer une politique d'achat pour la formation, notamment afin d'éviter le recours à certains prestataires (question des pratiques sectaires).

catalogue interne constitue un outil au service du « co-investissement » des salariés et des managers en matière de formation. Le catalogue interne de formation est en ligne sur l’Intranet du groupe afin d’informer les salariés sur l’offre de formations. Le catalogue est présenté par le DRH du groupe comme « *un outil que les salariés devraient consulter en amont de leur entretien de développement professionnel. Il y a un important enjeu de leur responsabilisation des salariés sur leur employabilité* ».

L’une des questions posées pour l’utilisation de ces catalogues est de savoir si les actions de formation dans le cadre du DIF sont limitées ou non par l’offre du catalogue. Un accord de branche – l’accord Banque – a précisé ce principe, suivi par les accords d’entreprises rattachés à ce secteur.

L’accord de branche signé dans le **secteur bancaire** le 8 juillet 2005 précise à son article 35 qu’ (...) « *afin d’aider le salarié à choisir librement une action de formation dans le cadre de son droit individuel à la formation (DIF), l’entreprise peut mettre à sa disposition, une liste explicitement non exhaustive, d’actions éligibles à ce titre. Lorsqu’elle existe, cette liste fait l’objet d’une communication aux instances représentatives du personnel suivant les modalités définies au sein de l’entreprise* ».

Ces dispositions s’appliquent aux entreprises du secteur bancaire. La société **Cofinoga** a adopté une disposition similaire dans son accord d’entreprise. « *La formation demandée pourra être choisie parmi les formations proposées à titre indicatif dans le catalogue DIF. Ce catalogue de formation ne se veut pas exhaustif et tout collaborateur pourra exprimer une demande de formation en dehors de ce catalogue, à condition que le stage demandé relève bien du domaine de la formation professionnelle continue* ». Le catalogue DIF a été négocié avec les délégués syndicaux (CFDT et CGT). Dans le même sens, le texte d’application sur le DIF signé au sein des **Banques populaires de l’Ouest** prévoit que « *« Les formations éligibles peuvent être choisies dans ou en dehors du catalogue interne de formations (...) consultable dans IntraOuest. (...)»* ».

Dans les autres secteurs que nous avons analysés, ce sont les accords d’entreprise qui ont apporté des précisions sur la façon dont est conçu le catalogue de formation.

AREVA. La réalisation d’un catalogue d’entreprise permet de créer de l’appétence pour la formation, sachant que « *son existence ne signifie pas cantonnement des actions de formation aux seules formations contenues dans ce catalogue* ».

EADS. Le catalogue est défini au niveau de l’entreprise mais l’accord prévoit la possibilité, dans le cadre du DIF, de demander des formations définies au niveau du groupe (il s’agissait là d’une demande de la CFDT). « *Toutefois, le salarié a la possibilité de demander une action de formation hors catalogue sous réserve que celle-ci relève de la vocation professionnelle de l’entreprise ou du groupe...* » (Article 8 sur la mise en œuvre du DIF)

SFR. Dès 2003-2004, SFR a réalisé une appropriation des nouveaux dispositifs de formation au sein du groupe et a notamment créé un catalogue formation⁶⁷.

⁶⁷ Cette première transposition – qui n’a pas pris la forme d’une négociation d’un accord de groupe – a notamment été réalisée par la construction, entre avril et juillet 2004, d’un catalogue de formation qui

L'accord GPEC, signé fin 2006, précise que la priorité est donnée aux formations répertoriées dans le catalogue Espace Campus du groupe mais que « les collaborateurs ont néanmoins la possibilité de présenter des demandes s'appuyant sur des formations délivrées par des organismes extérieurs ». Article 4.12 de l'accord.

L'autre question tient dans la conception même du catalogue : est-il limité à des formations Métiers ou liées à l'adaptation au poste ou ouvre-t-il vers d'autres formations ? Cette question est déterminante. En effet, une des conditions pour que puisse se manifester une initiative personnelle est l'existence d'une offre diversifiée et la possibilité pour le salarié d'en avoir connaissance pour déterminer ses choix⁶⁸.

Conscient du fait que les départs en formation vont être largement impactés par la manière dont le catalogue est conçu, le groupe **Schneider Electric** a créé deux catalogues différents qui coexistent au sein de l'entreprise : un catalogue des actions de Formation Métiers et un catalogue des actions de formation individuelles. Une démarche achat différente a été conduite pour les deux catégories d'actions de Formation avec le choix de prestataires différents, dans la mesure où Schneider a retenu des prestataires fortement identifiés dans les formations individuelles, prestataires avec lesquels l'entreprise travaillait peu avant la réforme.

intègre l'ensemble des nouveaux dispositifs (transformation des parcours CTF en période de professionnalisation, intérêt de défendre le DIF hors temps de travail ...).

⁶⁸ Cf. « Les formations continues à l'initiative des individus en France : déclin ou renouveau ? ». J.F. GERME & F. POTTIER, revue européenne de la formation professionnelle, n°8-9, CEDEFOP.

A.3 L'articulation entre ce qui relève du Plan de formation et ce qui relève du DIF constitue une des difficultés de la réforme

La construction du Plan de formation a constitué le troisième enjeu majeur des négociations d'entreprise. Ce thème reste une prérogative de l'employeur

Si l'ANI et la loi ont défini le plan de formation⁶⁹ dont les actions doivent répondre à plusieurs objectifs – actions d'adaptation au poste, actions de formation liées à l'évolution de l'emploi ou qui participent au maintien dans l'emploi ou actions de développement des compétences – , il n'ont pas toutefois défini chacune de ces catégories, laissant à l'entreprise le soin de préciser ce qu'elle entend par adaptation au poste, évolution de l'emploi et développement des compétences.

De leur côté, les accords de branches ont également fait le choix de préserver l'espace de l'entreprise sur ce thème. Ils ont largement renvoyé à la négociation d'entreprise le soin de préciser la définition des trois catégories du Plan de formation⁷⁰ : les clauses des accords de branche sont, lorsqu'elles portent sur ce point, libellées de manière tellement générale qu'elles n'ont pas une valeur juridique opposable aux niveaux inférieurs de négociation.

Dès lors, deux questions ont particulièrement retenu l'attention des négociateurs d'entreprise : la définition des trois catégories d'actions composant le Plan de formation et l'articulation entre DIF et Plan de formation. La volonté des négociateurs syndicaux était que l'effort de formation de l'entreprise (ou du groupe) ne porte pas exclusivement sur l'adaptation au poste mais fasse également une place à des actions de formation permettant les évolutions professionnelles.

⁶⁹ La définition est donnée à l'article L.932-1 du code du travail, ce qui constitue une des nouveautés introduite par la réforme de la formation dans la mesure où jusqu'à la loi du 4 mai 2004, le code du travail ne définissait pas le plan de formation.

⁷⁰ Il faut toutefois souligner que l'accord de branche signé dans la Banques (accord du 8 juillet 2005) comporte une définition des trois catégories du Plan de formation : les actions de type 1 sont celles nécessaires à la prise et à la tenue du poste de travail, celles de type 2 sont liées à l'évolution du métier du salarié, et les actions de type 3 apportent aux salariés des compétences qui pourraient être utilisées dans un autre contexte professionnel (article 24 de l'accord du 8 juillet 2005).

A.3.1 Préciser et définir les trois catégories du plan de formation : un objectif central des accords de groupe

La moitié des entreprises (ou groupes) de notre échantillon a précisé le cadre du nouveau Plan de formation (AREVA, Schneider Electric, EADS, EOLYS, LNA et SFR⁷¹). **Ces accords offrent une définition de chacune des trois catégories, dans un souci de clarification des objectifs et d'opérationnalité.**

Les définitions adoptées dans ces accords sont les résultats des demandes des négociateurs syndicaux mais traduisent également une volonté de la part des DRH de négocier un accord clair et lisible, applicable facilement au sein des unités et des établissements.

A.3.1.1 Les actions d'adaptation au poste

Pour définir les actions de catégorie 1, l'idée d'application immédiate dans le poste des connaissances acquises est centrale (« connaissances techniques applicables de façon immédiate sur son poste de travail, compétences qui sont directement utilisables et nécessaires dans le cadre des fonctions qu'il occupe »), **de même que l'idée du lien direct avec l'emploi occupé** (« activités spécifiquement liées au poste de travail au sein du groupe » (Accord SFR), « apporter et actualiser des compétences spécifiques à l'entreprise et immédiatement utilisables » (Accord EADS). L'idée de l'effet immédiat et de la réponse à des besoins de court terme est centrale. La faible transférabilité, à l'extérieur de l'entreprise, des compétences visées constitue un autre indice (Accord SFR). Dans un souci d'opérationnalité de l'accord, les accords **Schneider Electric** et **AREVA**⁷² envisagent plusieurs situations auxquelles les actions d'adaptation au poste doivent permettre de répondre :

- nomination dans un nouveau poste (« mise en accueil du poste »)
- évolution du poste « de façon courante » (compétence ou connaissance rendue nécessaire par un changement des outils de travail utilisés dans le poste) ;
- formation liée à obligation légale liée au poste occupé⁷³.

⁷¹ La commission Formation de l'entreprise BPO a également adopté une définition des trois catégories du Plan de formation :

- Actions d'adaptation au poste de travail : actions de formation communes à l'ensemble des emplois dans une Unité et ayant pour objet les conditions d'exercice des emplois.
- Actions de maintien dans l'emploi ou liées à l'évolution de l'emploi : Actions de formation portant sur le contenu de l'emploi de collaborateurs occupant déjà un emploi.
- Actions de développement des compétences : Actions de formation réalisées dans le cadre d'une évolution professionnelle et portant sur le contenu de l'emploi.

⁷² L'accord **EOLYS** se situe dans le même esprit : « Les formations d'adaptation au poste de travail : elles permettent d'être en phase avec son poste de travail, de faciliter le travail pour s'ajuster à l'évolution de l'entreprise. Elles rassemblent toutes les formations en rapport avec le poste occupé. (...) » Cf. avenant 1 – Le plan de formation.

⁷³ Cette dernière situation est envisagée par le seul accord Schneider Electric.

Circonscrire le nombre des actions d'adaptation au poste : un objectif des délégués syndicaux au sein de Schneider Electric.

Au sein du groupe, l'un des aspects notables du texte porte sur la définition très complète de la typologie des actions du plan de formation. La question des actions d'adaptation a été un point sensible de la négociation. Les organisations syndicales – et notamment la CFDT – souhaitent que soient clairement identifiées les actions qui relèvent de l'adaptation au poste de travail, afin d'en circonscrire l'usage.

Au final, l'accord précise que les catégories 1 et 2 peuvent être prises au titre du plan de formation, la troisième catégorie est prévue en dehors du plan de formation et s'inscrit dans une logique de mobilité interne et externe, visant à préparer le développement des compétences ou une reconversion. En outre, une note de communication réalisée par la DRH du groupe précise que les actions d'adaptation au poste sont celles qui se déroulent dans les 6 mois après l'entrée en fonction, l'entrée dans le nouveau poste. Cette précision ne figure pas dans l'accord d'entreprise lui-même mais constitue, pour les délégués syndicaux, un engagement de la direction dont il convient de vérifier l'application au sein des différents établissements.

A.3.1.2 Les actions de formation liées à l'évolution de l'emploi ou qui participent au maintien dans l'emploi

Les actions de catégorie 2 correspondent quant à elles à l'objectif de faire face à des projets de modernisation de l'entreprise, de maîtriser les exigences nouvelles provenant de l'évolution des emplois. On retrouve l'idée d'anticipation d'une évolution du poste du salarié ou d'un changement important dans l'entreprise dans la plupart des accords⁷⁴.

- Pour quelques accords (**AREVA, Schneider Electric et SFR**), le cadre de référence n'est plus **le poste mais l'emploi**⁷⁵.
- L'accord **SFR** retient quant à lui le critère de la **transférabilité des compétences acquises** : « *les compétences visées par les formations de catégorie 2 sont transférables au-delà de l'entreprise* ».
- Si l'accord **Schneider Electric** précise que la catégorie 2 porte sur des actions de formation ayant pour objet le développement de compétences *en rapport avec les métiers de l'Entreprise*, **l'accord met également l'accent sur l'évolution professionnelle du salarié** : ces formations doivent aider le (la)

⁷⁴ Accord **EADS** : « *La formation permet d'anticiper une évolution dans le poste. Les compétences visées peuvent ou non être spécifiques à l'entreprise* ». Accord **LNA** : « *elles sont mises en œuvre quand il y a des changements conséquents dans l'entreprise modifiant le métier ou le poste de travail et son environnement* ». Accord **EOLYS** : « *Elles sont mises en œuvre suite à un changement dans l'entreprise se traduisant par une modification importante du poste. Elles sont également sollicitées lorsqu'un salarié, à sa demande, change de fonction. Les postes soumis à changement sont connus du comité d'entreprise* ».

⁷⁵ Accord **AREVA** : La formation correspond à une anticipation sur les évolutions prévues des fonctions du salarié et peut ne pas être *directement* utilisable. Accord **SFR** : « *les formations doivent permettre au collaborateur de développer les compétences nécessaires à la tenue de son emploi ou à l'évolution de son emploi* ».

salarié(e) à préparer une évolution professionnelle au sein de l'Entreprise, soit dans sa propre filière de métiers, soit dans une autre filière de métiers⁷⁶.

A.3.1.3 Les actions de développement des compétences

Les différences d'approche sur la conception des catégories, déjà perceptibles pour la Catégorie 2, sont plus importantes encore si l'on considère les définitions données à travers les accords analysés pour la Catégorie 3.

Les objectifs assignés par la plupart des accords consistent dans le développement des compétences, l'acquisition d'un complément de compétence ou une nouvelle qualification⁷⁷.

L'accord **SFR** retient « les formations permettant l'acquisition de compétences transférables et dépassant celles nécessaires à la tenue de l'emploi actuel dans le cadre d'une évolution professionnelle du collaborateur en lien avec le projet de l'entreprise ». Selon l'accord **AREVA**, « l'action de formation va au-delà de la qualification du salarié au moment où il suit la formation et la formation répond généralement à un besoin de plus long terme ». L'accord **EADS** précise quant à lui que « Ces actions visent à apporter des compétences qui vont au-delà de la qualification du salarié. La formation permet de faciliter un changement de qualification ou d'élargir le potentiel du salarié sans modification de sa qualification. Les compétences visées peuvent être ou non spécifiques à l'entreprise ».

L'accord **Schneider** envisage deux cas de figure pour ces actions (qui ne font pas partie du plan de formation de l'entreprise) :

1. Formations visant un élargissement des compétences ou connaissances (dans le cadre d'une évolution professionnelle future)
2. Formations visant une reconversion professionnelle (la mise en œuvre d'une reconversion professionnelle, aussi bien dans que en dehors de l'Entreprise, y compris celles visant l'acquisition d'un diplôme ou d'une qualification professionnelle).

Finalement, les grands groupes sont les plus enclins à faire une place aux actions de formation de développement des compétences (catégorie 3 du Plan de formation) car celles-ci peuvent déboucher sur des souhaits d'évolution professionnelle et des départs auxquels ils peuvent plus facilement faire face que des entreprises de taille plus modeste.

⁷⁶ On retrouve le double objectif de faire face à des changements de l'entreprise et de permettre une évolution professionnelle des salariés dans l'accord **EOLYS** : « Les formations d'évolution ou de maintien dans l'emploi sont mises en œuvre suite à un changement dans l'entreprise se traduisant par une modification importante du poste. Elles sont également sollicitées lorsqu'un salarié, à sa demande, change de fonction. »

⁷⁷ La troisième catégorie n'est pas définie par les accords **LNA** et **EOLYS** qui rappellent le régime juridique qui leur est applicable sans toutefois en définir le contenu. Toutefois, l'accord **EOLYS** prévoit que « les demandes classées en catégorie 3 seront présentées et discutées en commission Formation ». (Avenant n°1 - Le plan de formation).

A.3.2 La définition de procédures pour articuler le DIF avec le Plan de formation de l'entreprise

La définition des trois catégories du Plan de formation n'a pas été le seul objet de négociation et de débat au sein de l'entreprise. L'articulation entre le DIF et le Plan de formation a également été au cœur des préoccupations syndicales et des DRH. Cette dernière question ne figurait pas explicitement dans les objectifs de négociation définis dans le guide du négociateur CFDT à ses délégués syndicaux d'entreprise, cette question a néanmoins constitué un des points forts de la négociation de branche et d'entreprise.

Les actions de catégorie 1 peuvent-elles entrer dans le cadre du DIF ? Comment articuler les actions de formation réalisées au titre du DIF et du Plan de formation ? Ces questions ont même souvent été un des points sensibles de la négociation.

A.3.2.1 Au niveau de la branche ...

Les négociateurs **au niveau des branches** ont eu à cœur de préciser les modalités de l'articulation entre le DIF et le Plan de formation.

L'accord intervenu dans la branche de la **Banque** prévoit que « l'action de formation professionnelle envisagée dans le cadre du droit individuel à la formation peut s'articuler comme complément d'actions réalisées dans le cadre du plan de formation ou d'une période de professionnalisation. Elle a également vocation à concourir à l'obtention de pré requis pour certaines formations, de diplômes, de titres ou de qualifications, ou de permettre la mise en œuvre d'un bilan de compétences ou d'une action de validation des acquis de l'expérience (VAE) ». L'accord dispose également que « lorsque le salarié souhaite suivre une formation dont la durée excède ses droits acquis, l'employeur peut, s'il le souhaite, prendre en charge le complément au titre du plan de formation ».

Les négociateurs CFDT souhaitaient aller au-delà de l'affirmation du principe que DIF et Plan pouvaient s'articuler. Ils souhaitaient faire préciser par les accords que les actions de catégorie 1 du Plan de formation ne pourraient pas être exercées dans le cadre du DIF.

Cette dernière demande n'a abouti dans aucune des négociations de branche que nous avons analysées.

Aucune des quatre branches que nous avons étudiées (**Agroalimentaire**, **Banque**, **Métallurgie** et **SYNTEC**), n'a pas adopté de disposition interdisant la réalisation d'actions au titre du plan pour des actions d'adaptation. Toutefois, l'accord signé dans la **Banque** comporte une clause sur l'articulation entre le Plan de formation et le DIF : « L'action de formation professionnelle envisagée dans le cadre du droit individuel à la formation peut s'articuler comme complément d'actions réalisées dans le cadre du plan de formation ou d'une période de professionnalisation ». Cf. Article 30 de l'accord du 8 juillet 2005.

A.3.2.2 Au niveau des entreprises ...

Au niveau des entreprises, la question de l'articulation entre DIF et Plan de formation a constitué elle aussi un sujet important de négociation à la fois pour régler l'articulation entre actions d'adaptation au poste et DIF (point de vue syndical), ce qui n'avait pas été obtenu au niveau des négociations de branche et pour définir, au niveau de l'entreprise, une politique de formation coordonnée (objectif poursuivi par les DRH) et répondant aux objectifs de GRH.

Ainsi, au sein du groupe **EADS**, l'objectif du DRH était de faire en sorte que l'accord puisse rendre « *la mécanique de la formation coordonnée* ». Pour cela, la définition des trois catégories du Plan de formation était nécessaire mais elle devait également préciser les conditions de l'exercice de la « *co-responsabilité* du salarié et de l'entreprise ».

Plusieurs accords d'entreprise ou de groupe ont précisé les modalités de cette articulation. Cette question a notamment été portée par les négociateurs CFDT au sein des entreprises **du secteur bancaire**, dont les négociateurs de branche n'avaient pu obtenir à ce niveau une exclusion de principe des actions d'adaptation au poste dans le cadre du DIF.

Au sein des **Banques Populaires**, l'accord de groupe définit le type de formations éligibles et non éligibles au titre du DIF : le DIF ne se limite pas exclusivement aux actions qui relèvent du Plan de formation : l'article 4.1 de l'accord précise que : « *les actions visant à permettre au salarié de réaliser dans les meilleures conditions son adaptation au poste de travail, c'est à dire celles nécessaires à la prise du poste de travail ainsi que celles organisées de façon systématique et collective dans le but de répondre aux différentes obligations réglementaires relevant du devoir d'adaptation du collaborateur par l'employeur ne sont pas éligibles au titre du DIF* ». L'accord précise également que les formations en vue d'accompagner une démarche permettant de réaliser un développement personnel dans le cadre professionnel sont éligibles au titre du DIF. **Le texte d'application sur le DIF signé en janvier 2006 au sein de la Banque Populaire de l'Ouest va plus loin**, il précise quant à lui que les actions de type 1 (adaptation au poste de travail) et les actions de type 2 (maintien dans l'emploi ou évolution dans l'emploi) ne sont pas éligibles au titre du DIF⁷⁸.

De même, l'accord d'entreprise conclu au sein de l'entreprise **Cofinoga** précise l'articulation entre DIF et Plan de formation : « *le DIF ne vient pas en remplacement du plan de formation mais bien en complément* ». L'accord distingue clairement le DIF des autres dispositifs (CIF et Plan de formation).

Au sein du groupe **Cap Gemini**, l'articulation entre DIF et Plan de formation est également précisée : l'accord prévoit que « *la mise en œuvre du DIF peut s'inscrire notamment dans le cadre d'actions de formation qui concernent le maintien dans l'emploi ou l'évolution de l'emploi (...) et le développement des compétences* ».

Quelques accords détaillent les situations possibles de formation et désignent pour chaque situation envisagée le dispositif à mettre en œuvre.

⁷⁸ **Les modalités d'utilisation du DIF.** « *Les formations éligibles peuvent être choisies dans ou en dehors du catalogue interne de formations (...) consultable dans IntraOuest. (...) Les actions de formation de type 1 et les actions de formation de type 2 dans le cadre du plan de formation ne sont pas éligibles au DIF* ».

Deux accords sont exemplaires à ce titre : il s'agit de l'accord SFR et de l'accord Société générale.

Si au sein du groupe **SFR**, l'articulation DIF / Plan n'a pas été visée expressément par l'accord, toutefois cette question est omniprésente dans l'accord qui détaille différentes situations de formation et précise, pour chacune d'entre elles, le régime applicable, notamment la répartition des heures de formation entre le DIF et le Plan de formation.

L'accord envisage six situations différentes auxquelles le groupe est susceptible d'être confronté et le régime applicable au salarié⁷⁹.

Selon que ce projet professionnel du salarié correspond ou non à un autre besoin identifié du groupe, les modalités de l'accompagnement ne seront pas les mêmes (et le nombre d'heures mobilisées au titre du DIF, du Plan de formation sera différent). Un schéma figurant en annexe de l'accord synthétise les différentes situations et le régime qui s'y applique. Cette question a également fait l'objet de nombreuses présentations aux instances représentatives du personnel.

L'accord conclu au sein de la **Société générale** mérite lui aussi d'être signalé. En effet, son article 4 précise que « *dans un souci d'homogénéiser les pratiques à l'intérieur de l'ensemble de la Société Générale, des critères objectifs sont mis à disposition de l'ensemble des responsables pour qu'ils puissent déterminer les actions qui relèvent du plan et celles qui relèvent du DIF*. Les critères sont définis dans un tableau qui envisage différents cas de figure et précise pour chacun les modalités de réalisation : Plan de formation ou DIF, définition du temps de formation (pendant ou hors temps de travail) :

- *Actions nécessaires à la prise ou à la maîtrise et/ou évolution ou changement de la fonction (y compris de développement des compétences)*
- *Actions demandées par le salarié et permettant d'acquérir une expertise dans la fonction occupée (formations externes interentreprises ou repérées dans le guide intranet de la formation comme étant de niveau avancé s'il s'agit d'actions internes)*
- *Actions sans rapport avec l'activité professionnelle de l'entreprise ou du salarié même à long terme (dont formations diplômantes sans relation directe avec la fonction occupée et non validées par la gestion RH).*

L'accord livre également en annexe quelques exemples d'articulation entre actions relevant du Plan de formation et actions relevant du DIF⁸⁰.

⁷⁹ Les six situations envisagées par l'Accord GPEC SFR :

1. Formation liée à des choix stratégiques que l'entreprise a effectués et partagés avec les commissions d'anticipation
2. Anticipation d'une évolution de l'un de ses métiers liée à des choix stratégiques que l'entreprise a effectués
3. Identification des populations « *dont les conditions d'accès au développement sont moins aisées* » et auxquelles il est proposé des actions de formation
4. Etude par la DRH et le management des possibilités d'évolution des collaborateurs en fonction de leur potentiel individuel et des besoins de l'entreprise
5. Le salarié envisage un projet professionnel présenté au manager (qui correspond ou non à un besoin du groupe)
6. Enfin, le projet envisagé par le salarié correspond à un développement à l'extérieur du groupe et sans lien avec son activité ou sa stratégie.

⁸⁰ Quelques exemples d'articulation Plan / DIF :

Les formations relatives aux outils, produits, méthodes spécifiques à la SG sont dispensées au titre du plan de formation aux salariés (...). De même, les formations « métiers », managériales ou comportementales nécessaires

à la maîtrise de la fonction sont dispensées au titre du plan et dans le temps de travail. Les formations linguistiques, notamment les cours d'anglais, sont suivies au titre :

- du plan de formation par les salariés qui en ont besoin dans le cadre de leur fonction*
- et au titre du DIF en dehors du temps de travail, dans le cas contraire. »*

A.4 Le thème du temps de formation, sensible au moment de la négociation de l'accord national interprofessionnel, s'est révélé peu conflictuel lors des négociations d'entreprise

Rappelons que la question de l'articulation des temps intéresse depuis dix ans le champ de la négociation collective et du droit de la formation. Les années 90 ont en effet été marquées par un débat inconnu jusqu'alors sur l'évolution du statut du temps de formation traditionnellement assimilé à du temps de travail. Un processus de changement « culturel » a été engagé en France avec l'introduction du co-investissement en 1991 et l'adoption des lois Aubry I et II (1998-2000). C'est dans ce contexte institutionnel que s'était ouverte la négociation interprofessionnelle sur la formation tout au long de la vie, au début des années 2000.

Un nouvel équilibre a été construit par l'Accord national interprofessionnel signé en 2003. Les négociateurs de l'Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 ont formulé l'hypothèse qu'une partie de la formation pouvait être organisée en dehors du temps de travail effectif, en raison des avantages que pouvait en retirer chacune des parties au contrat de travail : le versement de l'allocation de formation (50% du salaire net) pour le salarié et le maintien de la productivité pour l'employeur. Ils ont ainsi favorisé l'émergence sur de nouvelles bases d'un équilibre que les dispositifs antérieurs n'avaient pas pu atteindre.

La question de l'articulation entre temps de formation et temps de travail repensée par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel, dans des termes repris par le législateur, allait-elle constituer un enjeu fort de la négociation au niveau des branches et des entreprises ?

A.4.1 Au niveau des branches, la question du temps de formation a largement été renvoyée au niveau de l'entreprise.

« De manière générale, les modalités de déroulement de l'action de formation, pendant ou hors temps de travail, ont été renvoyées à la négociation d'entreprise, voire à la négociation directe entre l'employeur et le salarié. Il est apparu en effet aux négociateurs des accords collectifs que cette question de l'articulation des temps de formation et de travail pouvait difficilement être réglée de manière uniforme par un accord de branche et qu'il convenait de laisser des marges de manœuvre aux entreprises et aux salariés concernés afin de tenir compte des contraintes financières et d'organisation propres à chaque entreprise ». C'est le constat du rapport réalisé par la DGEFP en octobre 2006 sur les premiers éclairages de la réforme de la formation⁸¹.

⁸¹ Premiers éclairages sur la réforme de la formation professionnelle, Rapport coordonné par Jean-François DUMONT, Sous la direction de Pierre LE DOUARON, Octobre 2006

Dans les branches de notre échantillon, ce principe se vérifie avec toutefois, dans deux des branches, une place affirmée à la formation pendant le temps de travail pour certaines actions au titre du DIF.

Parmi les quatre branches que nous avons étudiées, seul l'accord signé dans la **Métallurgie** affirme strictement le principe établi par l'ANI : le droit individuel à la formation s'exerce en dehors du temps de travail, sauf disposition contraire prévue par l'accord d'entreprise⁸². L'accord sur le DIF signé dans l'inter-branches de **industries agroalimentaires** adopte une position très proche : dans le cadre du DIF, la formation se déroule hors temps de travail, sauf accord salarié - employeur⁸³.

Les accords signés dans les branches de la **Banque** et du **SYNTEC** contiennent quant à eux des dispositions prévoyant que certaines actions peuvent se dérouler pendant le temps de travail.

- L'accord SYNTEC prévoit que si le DIF porte sur des actions du Plan de formation - catégorie 1, alors la formation a lieu obligatoirement pendant le temps de travail⁸⁴ ;
- L'accord Banques prévoit que si le DIF porte sur des actions prises dans la liste d'actions éligibles au titre du DIF établie par l'entreprise (catalogue DIF), alors le DIF peut avoir lieu sur le temps de travail⁸⁵.

⁸² « Le droit individuel à la formation s'exerce en dehors du temps de travail. Un accord d'entreprise peut prévoir que les heures liées au droit individuel à la formation se réalise en partie pendant le temps de travail ». (Cf. Art 18 de l'accord signé le 20/07/2004).

⁸³ « Les heures de formation liées au droit individuel à la formation s'exercent en dehors du temps de travail, sauf accord entre le salarié et l'employeur pour qu'elles s'exercent en tout ou partie pendant le temps de travail ». (Cf. art 4 de l'accord du 7 janvier 2005 sur le DIF conclu dans l'interbranches Agroalimentaire).

⁸⁴ « Selon les termes de l'article L.933-3 du code du travail, les actions de formation réalisées au titre du DIF se déroulent hors temps de travail.

Cependant, le DIF pourra être utilisé en tout ou partie sur le temps de travail.

Lorsque le DIF est utilisé pour réaliser des actions prévues au plan de formation, elles se déroulent :

- obligatoirement pendant le temps de travail, pour des actions d'adaptation au poste de travail.
- éventuellement pendant le temps de travail, pour les actions de formation inscrites au plan de formation et éligibles au DIF concernant le maintien dans l'emploi ou le développement des compétences
- ou éventuellement, hors temps de travail dans la limite, par année civile et par salarié, de 50 ou 80 heures, pour les actions de formation inscrites au plan de formation et éligibles au DIF concernant le maintien dans l'emploi ou le développement des compétences.

Lorsque le DIF est utilisé pour des actions de formation hors plan de formation, il pourra se dérouler en tout ou partie sur le temps de travail, par accord individuel entre le salarié et l'employeur ou par accord d'entreprise, conclu selon les termes de la loi du 4 mai 2004 relatifs au dialogue social, et qui peut prévoir des modalités particulières de mise en œuvre du DIF, sous réserve que le cumul des droits ouverts soit au minimum égal à une durée de 120 heures sur six ans ».

(Cf. Article 2-3 de l'accord SYNTEC du 27/12/2004).

⁸⁵ « Pour les salariés en contrat de travail à durée indéterminée, les signataires du présent accord décident que :
- par accord écrit le salarié et l'employeur, les actions au titre du droit individuel à la formation (DIF) peuvent être effectuées sur le temps de travail.

- les actions relevant de la liste des actions prévue au troisième alinéa de l'article 35 du présent accord peuvent également réalisées sur le temps de travail, dans les conditions définies par l'entreprise.

Les heures effectuées pendant le temps de travail lieu au maintien de la rémunération du salarié.

Toutefois, dans les autres cas, les actions de formation, de bilan de compétences, ou de validation des acquis de l'expérience, au titre du droit individuel à la formation (DIF) s'exercent, de par la loi, sans préjudice de ce que peut prévoir un accord d'entreprise, en dehors du temps de travail ».

Ce faisant, ces accords de branche proposent aux entreprises une articulation globale entre les temps de formation applicables à chacun des dispositifs de formation.

A.4.2 Au niveau des entreprises, la question du temps de formation n'a pas été un point de blocage des négociations

Au niveau des entreprises, la question du temps de formation s'est, dans l'ensemble, facilement réglée dans la plupart des entreprises, soit parce que les employeurs ont souhaité privilégier le déroulement de la formation dans le cadre du DIF sur le temps de travail (ou ont accepté les demandes des organisations syndicales allant dans ce sens), soit parce que, à l'inverse, le compromis de l'ANI était admis par les délégués syndicaux, soit parce que l'accord a introduit un nouveau compromis.

Deux entreprises ont prévu le déroulement du DIF principalement pendant le temps de travail.

Au sein de **Cofinoga**, la CFDT souhaitait que l'accord acte le déroulement de l'action de formation au titre du DIF pendant le temps de travail. Cette revendication qui constituait une condition de signature pour la CFDT et la CGT (majoritaires dans l'entreprise) correspondait également au souhait patronal⁸⁶. On peut également citer l'accord signé au sein de l'entreprise **LNA** qui prévoit que, dans le cadre du DIF, « dans un premier temps, les formations sur temps de travail seront privilégiées ».

Deux entreprises ont prévu le déroulement du DIF principalement hors temps de travail.

Lors de la négociation conduite au sein du groupe **AREVA**, la DRH a affiché d'emblée que le DIF se déroulerait hors temps de travail. Il s'agissait là d'une base de départ. Cette question n'a pas réellement constitué un point de blocage même si elle a nécessité des efforts importants d'explication. Elle a, par ailleurs, finalement, donné lieu à quelques ajustements au cours de la négociation⁸⁷. L'accord GPEC-Formation du groupe **SFR** précise quant à lui (article 4-12 de l'accord) que le DIF s'utilise en principe en dehors du temps de travail mais qu'un accord conclu entre le salarié et l'employeur peut prévoir que le DIF se déroule tout ou partie pendant le temps de travail.

(Cf. Article 36 de l'accord Banques du 8/07/2005).

⁸⁶ Pour la direction, la volonté principale était de dispenser les actions de formation au titre du DIF pendant le temps de travail, et ce pour deux raisons principales :

- tout d'abord, dispenser des formations en dehors du temps de travail aurait posé la question des formations de développement personnel n'ayant aucun rapport avec les métiers et orientations de l'entreprise, ce que la direction refusait.
- en outre, le versement d'une allocation de formation égale à 50% de la rémunération nette en contrepartie d'une formation au titre du DIF dispensée en dehors du temps de travail aurait été trop coûteux selon l'acteur patronal.

⁸⁷ « Pour des actions de formation réalisées dans le cadre du DIF et répondant à des besoins clés en termes de compétences pour le groupe et identifiés par l'observatoire des Métiers AREVA, la formation peut être réalisée à 50 % pendant le temps de travail ». Article 4.1. Les modalités du DIF de l'accord du 5 mai 2006.

Deux entreprises n'ont pas précisé le temps de formation dans le cadre du DIF, renvoyant cette question à une négociation salarié - employeur.

Il s'agit de l'accord signé au sein du groupe EADS : « les actions de formations effectuées au titre du DIF sont réalisées en dehors ou pendant le temps de travail » et de l'entreprise EOLYS : « selon son type le DIF s'exerce durant ou hors temps de travail ».

Les autres entreprises ont défini un régime du temps différent selon le type d'action et notamment selon que l'initiative appartient au salarié ou à l'employeur.

- Il en est ainsi des deux accords signés dans la branche de la Banque : Société générale et Banques Populaires qui reprennent en les adaptant les dispositions de l'accord de branche. Au sein de la **Société générale**, les actions exercées au titre du DIF se déroulent pendant le temps de travail à l'exception de quelques actions (*actions demandées par le salarié susceptibles de préparer une évolution professionnelle à moyen ou long terme (dont formations diplômantes sans relation directe avec la fonction occupée si préalablement validées par la gestion RH)*). Au sein des **Banques Populaires**, « le collaborateur a la possibilité de mettre en œuvre son DIF en tout ou partie pendant le temps de travail sur la base notamment de l'offre de formation du plan de formation élaboré par l'entreprise et prioritairement pour certaines actions⁸⁸ ».
- L'accord signé au sein de **Cap Gemini** (article 2-4 de l'accord) prévoit également un régime différent du temps dans le cadre du DIF selon le type des actions de formation. Lorsque les actions sont inscrites au plan de formation de l'établissement, elles peuvent se dérouler pendant le temps de travail. A l'inverse, lorsque les actions de formation ont hors Plan de formation ou qu'elles sont liées à une période de professionnalisation, elles ont lieu par définition hors temps de travail.
- L'accord signé au sein du groupe **Schneider Electric** a adopté une position similaire :
 - o Si la formation n'entre pas dans le cadre du Plan de Formation et que le DIF relève d'une initiative personnelle, il aura alors vocation à s'exercer « exclusivement en dehors du temps de travail ».
 - o Si la formation est préparée dans le cadre du Plan de Formation de l'Entreprise et qu'elle est « non diplômante ou non qualifiante », alors le DIF est utilisé « en totalité » pendant le temps de travail.
 - o Concernant les formations diplômantes et qualifiantes inscrites au Plan de formation, l'accord fixe un minimum d'heures qui se déroulent pendant le temps de travail (10%) et un maximum d'heures pouvant être effectuées hors temps de travail (90%), accompagné d'un système de dispense d'activité⁸⁹.

⁸⁸ *Cursus diplômant bancaire, acquisition ou perfectionnement des compétences nécessaires à son évolution professionnelle, accompagnement d'une démarche permettant de réaliser un développement personnel dans le cadre professionnel.*

⁸⁹ Le régime du temps dans le cadre des formations qualifiantes ou diplômantes au sein de Schneider Electric :

- au moins 10% des heures de formation sont réalisées sur le temps de travail habituel, donnant lieu au maintien de la rémunération habituelle de l'intéressé
- au maximum 90% des heures de formation réalisées en dehors du temps de travail. Dans cette dernière hypothèse, le HTT se décompose comme suit :
 - o 30% des heures de formation (dans la limite de 100 heures ou 20 jours) suivies hors temps de travail,

Finalement, l'approche retenue sur cette question du temps de formation lors des négociations d'entreprise est assez pragmatique : elle vise, du côté des négociateurs syndicaux, à privilégier la modalité susceptible de favoriser au mieux l'accès à la formation des salariés, en fonction du contexte de l'entreprise, de la spécificité de ses métiers ... Leur position est également largement déterminée par les contreparties obtenues lors de la négociation. Ainsi, dans près de la moitié des entreprises étudiées, un nouvel équilibre a été trouvé pour la définition du temps de formation dans le cadre du DIF, très proche ce que l'ANI a défini comme gestion des temps de formation dans le cadre du Plan de formation. Plus l'action de formation permet l'accès à des formations de développement personnel ou de promotion (notamment les formations qualifiantes), plus les délégués syndicaux CFDT ont accepté qu'elles se déroulent au moins en partie en dehors du temps de travail. En revanche, lorsque l'action de formation est préparée dans le cadre du Plan de formation, elle se déroule alors sur le temps de travail.

o Au-delà de cette « franchise de 30% », le salarié pourra bénéficier d'une « dispense d'activité » accordée par l'Entreprise avec versement d'une indemnisation correspondant à la rémunération habituelle de l'intéressé.

B De nouvelles perspectives qui se dessinent

L'un des enjeux de la réforme de la formation était de « *faire face au renouvellement accéléré des techniques de production et de distribution des biens et des services et de renforcer l'initiative et la compétence de chacun des salariés et de leur permettre une maîtrise de leur évolution professionnelle* » (préambule de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003).

Cela suppose la mise en œuvre de politiques permettant la professionnalisation des salariés tout au long de leur vie. Dans cette approche de la formation qui s'est traduite dans la réforme notamment à travers l'émergence de la période de professionnalisation, on sort du stage pour privilégier le concept de parcours de formation ou de professionnalisation. Il est intéressant à ce titre de noter que la quasi totalité des accords de branche conclus depuis 2004 se réfèrent à la notion de « parcours de formation »⁹⁰, même s'il est encore difficile de traduire les modalités concrètes permettant de mettre en œuvre ces parcours.

Dans le même temps, le paysage institutionnel et contractuel a continué à évoluer et la formation s'impose comme un moyen pour réduire les inégalités et sécuriser les trajectoires professionnelles. L'adoption de la Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 instaurant notamment une obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises de plus de 300 salariés, les négociations intervenues au niveau interprofessionnel sur les l'emploi des Seniors, l'égalité professionnelle traduisent des préoccupations de sécurisation des parcours et d'anticipation. La formation prend maintenant place dans un ensemble plus vaste.

Les branches et les entreprises de notre échantillon commencent à s'approprier cette nouvelle approche mais cette transcription reste encore timide.

⁹⁰ Voir à ce propos « *La négociation de branche sur la formation professionnelle* », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Étude n°104 – septembre 2005 – DARES, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf. Cette étude cite notamment à titre d'illustration l'accord Chaussure qui cible parmi les priorités de la branche : « *Les formations débouchant, en une seule fois ou par étapes, sur des diplômes, des titres ou des certificats reconnus par le Ministère de l'Emploi, celui de l'Éducation Nationale ou la branche (par une validation ou par une reconnaissance en CPNEFP), les parcours de formation individualisés (...)* ».

B.1 Peu d'accords traduisent l'émergence de nouvelles logiques privilégiant la professionnalisation et la construction de parcours

La plupart des accords de branche et d'entreprise se sont avant tout concentrés sur la mise en œuvre du DIF, de l'entretien professionnel et du Plan de formation. Les accords d'entreprise ont finalement peu traité du thème de la professionnalisation, ou alors pour reprendre les dispositions générales contenues dans les accords de branche. De même, les outils permettant de construire des parcours – les bilans de compétences, le passeport formation ou la VAE – restent des sujets relativement peu évoqués tant au niveau des branches que des entreprises. La problématique des parcours est parfois affichée comme un objectif dans certains groupes (comme en attestent les préambules de certains accords⁹¹) mais a été toutefois peu traduite dans les faits, à quelques exceptions notables près.

Dans plusieurs des entreprises analysées, les délégués syndicaux ont regretté que ce thème ait été en retrait dans les négociations.

C'est le regret exprimé par le délégué syndical des **Banques Populaires de l'Ouest** : « la direction s'est « polarisée » sur la nouveauté de la réforme, à savoir le DIF et a procédé à des informations principalement sur ce dispositif ; elle n'a réalisé aucune information sur les périodes de professionnalisation ». Le Délégué syndical note toutefois avoir lui-même manqué de temps et de recul pour traiter l'ensemble des sujets. C'est également le cas au sein d'EADS où les négociateurs CFDT ont regretté que la problématique de la professionnalisation n'ait pas été au cœur de la réforme de la formation. Dans une autre entreprise, c'est cette fois le DRH qui note que les délégués syndicaux se sont concentrés sur le DIF et ont accordé peu d'attention aux périodes de professionnalisation.

L'analyse des accords qui traitent de ce thème a montré que, sur la professionnalisation plus que sur les autres sujets, les réponses apportées sont très fortement liées au contexte de la branche : fort enjeu de recrutement ou problématique de départ en retraite, secteurs en développement ou secteurs en crise, confrontés à des restructurations de ses activités ... Les priorités des branches sont différentes et les dispositifs mobilisés varient selon le contexte⁹².

⁹¹ L'accord de groupe AREVA précise que « l'entreprise souhaite faciliter la mise en œuvre de parcours professionnels, répondant aux attentes des salariés et de l'entreprise. »

L'accord signé au sein du groupe SFR s'engage quant à lui « à contribuer à l'évolution professionnelle de chacun de ses collaborateurs, en garantissant à chacun, les moyens et l'accompagnement en adéquation avec son projet professionnel. »

⁹² Ainsi, le secteur bancaire a mis fortement l'accent sur le développement du contrat de professionnalisation et de l'apprentissage et sur le développement de parcours qualifiants pour répondre au fort besoin de recrutement, tandis que les enjeux de mobilité interne voire externe sont fortement présents dans la Métallurgie.

En outre, au sein des branches professionnelles elles mêmes, les problématiques RH peuvent être, elles mêmes, extrêmement différentes d'une entreprise à une autre. C'est le constat que réalise le CEREQ

B.1.1 L'enjeu du recrutement et le développement d'une politique d'alternance

B.1.1.1 Illustration : le secteur bancaire

« Le renouvellement générationnel est une des caractéristiques majeures de la branche de la Banque »⁹³. L'analyse de la pyramide des âges montre que 50% de la population salariale a plus de 45 ans⁹⁴, alors que les moins de 29 ans représentent 17% de l'effectif. Le secteur bancaire est confronté (comme d'autres secteurs) à un important retournement démographique. Des départs massifs sont prévisibles, même s'ils sont quelque peu reportés dans le temps du fait des dispositions de la loi Fillon.

Au vu de ce contexte, et dans un milieu qui intègre largement par tradition et par nécessité d'image de marque, le besoin de faire face avec le personnel en place, à l'essentiel des mutations en cours, formation et professionnalisation jouent donc un rôle clef, selon les négociateurs patronaux.

L'accord de branche Banque fait donc une place très importante à la professionnalisation et l'accord adapte les modalités définies par la loi aux spécificités de la branche.

Il était notamment nécessaire, s'agissant du contrat de professionnalisation, d'adapter la durée de la formation (que celle-ci puisse « aller au-delà de 25% de la durée de l'action de professionnalisation, selon le diplôme, le CQP ou le titre préparé » de prévoir également un accompagnement tutorial obligatoire : un suivi par un salarié de l'entreprise doit être clairement identifié. 30%). Le développement de périodes de professionnalisation constitue également un enjeu pour la branche, notamment pour permettre l'accès à la formation des « salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail : les salariés d'un niveau général inférieur ou égal au Bac (...) et ceux dans le cadre de mobilités professionnelles (...) ». Traduisant l'importance que revêt le développement de la professionnalisation pour le secteur, l'accord de branche

dans son étude réalisée en 2006 à la demande de l'Observatoire prospectif et analytique des métiers et qualifications de la Métallurgie : « La métallurgie est toutefois loin d'être une branche d'activité homogène. Elle est composée de six secteurs où la problématique des postes à pourvoir ne se pose pas tout à fait dans les mêmes termes ». Cf. « Tendances d'évolution de l'emploi et des qualifications dans la métallurgie », Bref CEREQ n° 239, mars 2007.

⁹³ Ces recrutements ont été opérés sans augmentation des effectifs; toutefois, ce renouvellement ne s'effectue pas forcément au sein des mêmes tâches. Ainsi, certains métiers sont en développement :

- développement des fonctions de conseillers clientèle,
- fonction logistique, fonction centrale (informatique),
- contrôle de gestion (normes comptables et normes prudentielles),
- diminution du nombre de techniciens administrateurs.

En outre, la branche doit désormais internationaliser ses marchés, informatiser ses procédures et disposer d'une main d'œuvre qualifiée (les recrutements aujourd'hui se font essentiellement sur des niveaux Bac+2, voire 3 ou 5). Dans ce contexte, le développement de l'alternance et de l'apprentissage constitue un enjeu. Extrait de l'entretien avec le Délégué général à la formation professionnelle pour le secteur bancaire (AFB)

⁹⁴ Source : INSEE. Enquête Emploi au 31 décembre 2004

adopte, pour le contrat comme pour la période de professionnalisation, des coûts forfaitaires de prise en charge plus élevés que le taux réglementaire⁹⁵.

Cette priorité donnée à la professionnalisation dans le secteur explique également l'importance des dispositions négociées sur le tutorat et leur caractère relativement innovant par rapport à l'ANI.

L'accord de branche prévoit qu'il peut être exercé par une personne seule ou par une *équipe tutorale*, et définit précisément la mission du tuteur. Ce dernier est chargé d'accueillir, aider, informer et guider le bénéficiaire, veiller au respect de l'emploi du temps, d'assurer la liaison avec l'organisme de formation et enfin de participer à l'évaluation du suivi de la formation. La question de la relation avec le lieu d'enseignement est également posée. En effet, en province, le jeune exerce souvent dans une autre ville que son lieu d'enseignement. Il y a donc un besoin *d'accompagnateur de proximité*. C'est la raison pour laquelle ont été créées deux fonctions différentes : celle d'accompagnateur de proximité, et celle de tuteur qui fait le relais entre les accompagnateurs de proximité et l'équipe pédagogique. L'accord de branche prévoit la formation de l'accompagnateur, ainsi que la prise en compte de l'exercice tutoral dans l'activité : « *l'exercice de cette fonction ne doit pas être pénalisant* ».

Enfin, l'accord de branche adopte des dispositions rendant la rémunération dans le cadre du contrat de professionnalisation plus attractive qu'au niveau interprofessionnel.

Il prévoit que le salaire annuel du bénéficiaire du contrat de professionnalisation ne peut être inférieur à 13 fois 70 % du salaire minimum de croissance mensuel, ou, à 13 fois 80 % du salaire minimum de croissance mensuel dès lors que le bénéficiaire est titulaire d'une qualification au moins égale à celle d'un baccalauréat professionnel ou d'un titre ou diplôme à finalité professionnelle de même niveau⁹⁶.

⁹⁵ Celui-ci est de 10 € pour le contrat de professionnalisation et 30 euros pour la période de professionnalisation, dans les deux cas avec une modulation +/- 30%.

⁹⁶ Il faut noter que les quatre accords de branche faisant partie de l'échantillon de l'étude ont adopté des dispositions améliorant la rémunération des salariés en action de professionnalisation.

- L'accord de branche **Syntec** prévoit une rémunération plancher égale au SMIC *lorsqu'ils occupent, selon les termes de leur contrat de travail, des postes nécessitant la mise en oeuvre des connaissances correspondant aux diplômes dont ils sont titulaires, y compris dans la grille de classification des Ingénieurs et Cadres*.
- Au sein de l'inter-branches des **Industries agroalimentaires**, la rémunération des salariés en contrat de professionnalisation est également revalorisée. Ainsi, quelque soit l'âge du salarié, la rémunération est augmentée de 5 points. Il est également prévu une optimisation des forfaits horaires de la prise en charge par les OPCA: 10 euros pour les contrats de professionnalisation et 25 euros pour les périodes de professionnalisation.
- L'accord signé au sein de la branche **Métallurgie** prévoit quant à lui des primes de réussite et de fidélité pour les salariés de mois ou plus 26 ans en contrat de professionnalisation. L'obtention de la prime est soumise à des conditions de réussite aux épreuves de la qualification professionnelle de la métallurgie préparée (qui figure sur une liste établie par la branche), la rémunération habituelle du salarié sera majorée de 5%. De plus, si le salarié est entré au service de l'entreprise à l'issue de l'action de professionnalisation, il bénéficiera, après le 6^{ème} mois d'exécution du nouveau contrat, d'une prime de 5% de la rémunération annuelle garantie qui lui était applicable au

Fort logiquement, l'enjeu du recrutement domine également dans les accords négociés au sein des entreprises et ces derniers accordent une place importante à la professionnalisation. Les accords d'entreprise ont notamment repris et développé les dispositions de l'accord de branche relative au tutorat.

Sur les trois accords d'entreprises étudiés de la branche **Banque**, seul l'accord **Cofinoga** n'a prévu aucune disposition sur le tutorat, l'accord étant axé sur le DIF. L'accord **Banques Populaires** fait une place importante au tutorat. Ainsi, le tuteur, avant d'exercer son rôle, se verra dispenser une formation lui permettant *d'appréhender les situations types et de conduire les entretiens avec le tuteuré*. De plus, la fonction tutorale est reconnue puisque, lors de l'entretien professionnel, le salarié peut mettre en avant ses qualités de tuteur au même titre que son activité professionnelle habituelle. L'accord signé au sein de l'entreprise **Société Générale** prévoit quant à lui une formation des tuteurs sur les aspects administratifs et pédagogiques liés à cette tâche. De plus, si cette action tutorale ne fait pas partie des fonctions initiales du salarié, elle sera financièrement valorisée.

B.1.2 La contribution de la professionnalisation à la mobilité interne, voire externe : les *parcours* de professionnalisation

L'enjeu de la mobilité interne est fortement affirmé dans la branche de la **Métallurgie** qui est confrontée à des mouvements de main d'œuvre considérables⁹⁷ et à des besoins d'adaptation de ses compétences⁹⁸.

Cet objectif est affirmé dans l'accord de branche du 20 juillet 2004 (art. 7) : *Afin de contribuer plus efficacement à la régulation et au développement de l'emploi, d'accompagner en tant que de besoin les conversions rendues nécessaires par l'évolution des technologies et l'organisation du travail, de favoriser l'employabilité et la mobilité interne et externe des salariés, les organisations signataires considèrent qu'il est de l'intérêt général de la profession de promouvoir la formation, dans le cadre du plan de formation des entreprises dont font partie les périodes de professionnalisation, et du droit individuel à la formation.*

Cet enjeu est résumé ainsi par le négociateur patronal de l'accord de branche Métallurgie qui était également l'un des négociateurs du MEDEF au niveau interprofessionnel : *« l'enjeu était de décliner les trois principes de l'ANI qui sont Personnalisation, Professionnalisation et Codécision, ce qui signifie de mettre les salariés en situation de mobilité permanente interne ou externe ».*

titre de la durée totale de contrat de professionnalisation échu, y compris, le cas échéant, la majoration de réussite à laquelle il aurait pu prétendre.

⁹⁷ La branche enregistre chaque année en moyenne de lissage, 150.000 départs pour 100.000 recrutements. Ces pertes d'emplois sont liées aux enjeux de productivité, fermetures, départs en retraite et à un fort turn over dans une branche où clients et fournisseurs sont très liés.

⁹⁸ « *Le recul de l'emploi dans la Métallurgie devrait s'accompagner d'une déformation vers le haut de la structure des qualifications* ». Tendances d'évolution de l'emploi et des qualifications dans la métallurgie, Bref CEREQ n°239, mars 2007.

Certaines des entreprises du secteur ont particulièrement mis l'accent sur cet objectif de construire des parcours et de favoriser la mobilité interne, voire de rendre possibles des parcours de mobilité externe (**AREVA, Schneider Electric**).

Illustration n° 1 : l'accord signé au sein du groupe AREVA.

L'accord signé au sein du groupe AREVA fait une place importante à la logique de parcours. Il faut souligner d'emblée que le groupe AREVA se trouve dans une phase de relance de son activité et qu'il est confronté à une importante vague de départs en retraite⁹⁹. Si le recrutement, la gestion des compétences, la mobilité ont toujours été des principes forts à AREVA (ou dans ses principales entreprises d'origine), ils constituent aujourd'hui un impératif économique. Ainsi, le développement des compétences et la construction d'une politique de mobilité-gestion des métiers- formation constituent un des principaux objectifs de la négociation de l'accord sur la formation, selon la directrice de la Politique sociale. L'accord de groupe Formation du 5/05/2006 fait suite à la négociation de deux accords autour du thème de l'anticipation et de la mobilité (Accord relatif aux principes de mobilité du 28/01/2004, Accord relatif à la gestion prévisionnelle des métiers du 28/01/2005). La formation (et le développement de la professionnalisation) constitue la dernière pierre d'un dispositif visant à favoriser la gestion prévisionnelle et le développement des compétences des salariés du groupe. Cette politique peut se lire à travers plusieurs axes développés par l'accord Formation, utilisant des outils créés par les deux accords antérieurs :

- En lien avec l'observatoire des métiers, le groupe identifie les métiers où des besoins pérennes existent au sein du groupe, de façon à proposer aux salariés qui le souhaitent de construire des parcours de formation : « *une approche tant quantitative que qualitative sera recherchée afin de développer l'utilisation de ces dispositifs, notamment pour les métiers identifiés comme sensibles dans le cadre des travaux de l'Observatoire des Métiers AREVA* »¹⁰⁰.
- Des moyens d'accompagnement, non obligatoires, sont prévus afin d'accompagner et de conseiller les personnes dans leur recherche d'emploi (entretien RH, aide à la rédaction du CV...). D'autre part, l'accord prévoit un suivi continu pour les salariés en professionnalisation dans l'entreprise par la mise en place « *d'un processus d'accueil, de formation et d'intégration* ». Dans l'accord AREVA, l'accent est mis sur la nécessité d'informer le collaborateur à chaque étape de sa formation : lors du processus de sélection des candidatures, avant la signature du contrat, par la désignation d'un tuteur, en cours de la formation, enfin au bout de 3 mois de stage par la réalisation d'un bilan.
- L'accord s'attache à faire du tuteur le garant de la politique de professionnalisation. Cette reconnaissance faite à la fonction tutorale est un des points les plus innovants de l'accord. Les tuteurs sont considérés comme « *des référents* », des relais dans leurs domaines de compétences. Cette fonction est reconnue et développée « *comme une compétence spécifique. Les tuteurs seront préparés pour remplir au mieux leur rôle en suivant un parcours de professionnalisation dédié à l'issue duquel ils deviendront « Tuteur Areva* » ». Cette

⁹⁹ Le groupe connaît une pyramide des âges vieillissante et est confrontée à la nécessité d'un renouvellement en compétences et des besoins de recrutement importants. AREVA a recruté 6.000 personnes en 2006 et envisage de recruter 7.000 personnes dans le monde en 2007. Ce contexte crée de forts besoins de formation.

¹⁰⁰ Article 3.1 de l'accord Formation tout au long de la vie signé au sein du groupe **AREVA**

compétence pourra également être pour les seniors un tremplin, « une étape » vers des formations de management d'équipes.

Dans d'autres secteurs, l'enjeu de la mobilité interne ou externe apparaît également. Globalement, cette approche est prise en compte essentiellement par des groupes de taille internationale. On peut à cet égard citer l'accord GPEC - Formation signé au sein du groupe SFR qui fait également une place importante à la mobilité interne et externe : évolution professionnelle « *des salariés en interne associée à une réflexion systématique sur la nécessité de remplacer les partants ou de recourir aux embauches externes* » et mobilité en vue de « *favoriser la démarche fonctionnelle et géographique* ». Il est notamment précisé dans l'accord que « *le dispositif doit permettre à ceux des collaborateurs qui le souhaitent de poursuivre leur carrière à l'extérieur du groupe SFR* ». (Préambule de l'accord de groupe)

Illustration n° 2 : l'accord signé au sein du groupe SFR

L'accord GPEC-formation se conçoit par ailleurs comme un accord tourné vers le concret. Il envisage six hypothèses de départs en formation et définit pour chacune d'entre elles le régime applicable (selon que le projet professionnel du collaborateur est insufflé par l'entreprise ou est à l'initiative du collaborateur). Ces « mises en situation » permettent une meilleure visibilité ainsi qu'une meilleure utilisation de l'offre et des outils de formation existants au sein du Groupe.

A partir de deux cas de figure initiaux (le projet professionnel est à l'initiative de l'entreprise ou du salarié), l'accord envisage les différentes situations auxquelles le groupe est susceptible d'être confronté et le régime applicable au salarié :

1. Anticipation d'une évolution de l'un de ses métiers liée à des choix stratégiques que l'entreprise a effectués et partagés avec les commissions d'anticipation
2. Anticipation d'une évolution de l'un de ses métiers liée à des choix stratégiques que l'entreprise a effectués
3. Identification des populations « *dont les conditions d'accès au développement sont moins aisées* » et auxquelles il est proposé des actions de formation
4. Etude par la DRH et le management des possibilités d'évolution des collaborateurs en fonction de leur potentiel individuel et des besoins de l'entreprise
5. Le salarié envisage un projet professionnel présenté au manager (qui correspond ou non à un besoin du groupe¹⁰¹)
6. Enfin, le projet envisagé par le salarié correspond à un développement à l'extérieur du groupe et sans lien avec son activité ou sa stratégie.

Par exemple, dans le cadre d'une anticipation d'une évolution de l'un de ses métiers, suite à l'entretien avec les ressources humaines, le salarié peut accepter la proposition qui lui est faite ou lui opposer un autre projet professionnel. Selon que ce dernier projet correspond ou non à un autre besoin identifié du groupe, les modalités de l'accompagnement ne seront pas les mêmes (mobilisation du DIF,

¹⁰¹ Le projet professionnel présenté par le salarié ne correspond pas à un besoin du groupe : « *les actions destinées à l'accompagnement de ce projet sont alors envisagées individuellement avec le RRH et le manager* ».

du plan de formation, du CIF avec éventuellement prise en charge du reliquat non pris en compte par le FONGECIF).

B.1.3 La reconnaissance des acquis de la formation (formations hors du temps de travail) : la question de la promotion professionnelle

L'accord national interprofessionnel et la loi prévoient, dans le cadre de la période de professionnalisation et du plan de formation, l'obligation pour l'employeur, lorsque la formation a lieu hors du temps de travail, de définir, avant le départ en formation du salarié, la nature des engagements auxquels l'entreprise souscrit si l'intéressé suit avec assiduité la formation et satisfait aux évaluations prévues. Cette disposition constitue en réalité la reprise de celle adoptée en 1991 lors de la mise en place du co-investissement.

On peut s'interroger sur l'application de cette clause dans les entreprises ? Va-t-elle connaître une application plus importante que celle qu'elle a connue dans le cycle de négociation de branche et d'entreprise 1990-2000, dans la foulée de la signature de l'ANI du 3 juillet 1991 et de la loi du 31 décembre 1991¹⁰² ?

Sans doute, avec la réforme de 2003-04, le contexte a changé. D'une part, les dispositifs sur lesquels s'appuie l'obligation de négocier les engagements de reconnaissance des acquis de la formation constituent aujourd'hui le cœur de la politique de formation. D'autre part, le compromis construit a, cette fois, recueilli l'approbation de l'ensemble des organisations syndicales et patronales.

Il était donc possible de faire l'hypothèse que des engagements de reconnaissance des acquis de la formation vont se développer dans les entreprises, en contrepartie des actions hors temps de travail. Cela est-il confirmé dans les branches et dans les entreprises de notre échantillon ?

- Globalement, depuis la réforme, la négociation de branche s'est peu saisie de cette possibilité et n'a pas défini un cadre applicable aux entreprises de son champ¹⁰³. Il faut toutefois signaler que, dans une des branches de notre échantillon, la branche de la **Métallurgie**, l'accord prévoit le bénéfice d'un avantage en cas de réussite du contrat de professionnalisation (octroi d'une prime de réussite). Cela reste toutefois un cas relativement isolé. Les

¹⁰² « Sur la période 90-2000, abstraction faite des clauses prévues dans bon nombre d'accords qui se bornent à inviter les employeurs, en cas de vacances ou de création de postes, à tenir compte de la qualification ou des compétences acquises en formation, la négociation a emprunté timidement deux voies - celle de l'octroi d'avantages financiers et celle de l'institution de garanties de classement ». Cf. Circé consultants « La négociation collective sur la formation professionnelle - Décennie 90-2000 » *La négociation collective en 1999 - Tome III - Les dossiers - Editions législatives*, pp. 177 et suiv.

¹⁰³ Quelques rares accords accordent (notamment dans le cadre de la période de professionnalisation) le classement dans un emploi de qualification supérieure après l'obtention d'un diplôme ou d'un titre : accord intervenu dans la branche du Notariat et dans la branche Sanitaire et social. Citons ici l'accord intervenu dans le Notariat qui confie au salarié qui obtient le diplôme de 1er clerc le classement à l'un des niveaux prévus par la convention collective, à l'issue du contrat ou de période de professionnalisation.

Cf. « *La négociation de branche sur la formation professionnelle* », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Etude n°104 - Sept. 2005 - DARES
Dossier consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf

branches n'ont pas souhaité imposer en ce domaine de règles aux entreprises de leur champ. C'est aux entreprises elles-mêmes qu'appartient la définition de règles en la matière.

- L'analyse des onze accords d'entreprise ou de groupe de notre échantillon montre que les entreprises n'ont pas davantage, à une exception près, adopté de règles de procédures sur ce point qui constitueraient des garanties collectives. Cela ne signifie pas que les employeurs de ces entreprises ne souhaitent pas reconnaître les acquis des formations suivies par leurs salariés mais qu'ils répugnent à les définir de façon collective. La reconnaissance de la valeur de la qualification acquise du fait d'actions de formation reste un domaine réservé de l'employeur, en vertu de son pouvoir de direction, dans une contractualisation individuelle avec chaque salarié. Exception notable, l'accord **Schneider Electric** a, quant à lui, introduit pour certains types de formation une obligation de reconnaissance automatique des acquis de la formation.

L'accord Schneider Electric. Cette question a sans doute été le point majeur de la négociation de l'accord d'entreprise au sein de Schneider Electric¹⁰⁴. L'accord précise qu'avant chaque départ en formation, les conséquences de l'action de formation sur l'évolution professionnelle du salarié seront définies : lorsque la formation qualifiante se déroule hors temps de travail, un « contrat de formation » sera conclu entre le salarié et sa hiérarchie afin de formaliser les conditions de réalisation de la formation et les engagements réciproques qui seront mis en œuvre pendant et à l'issue de cette formation.

- o Un des points marquants de l'accord est qu'il s'engage pour les salariés ayant réussi une formation de niveau IV ou V vers une reconnaissance systematique des nouvelles compétences et à ce titre prévoit une attribution d'accueil correspondant au niveau de la formation¹⁰⁵.

- o Pour les formations de niveaux supérieurs (III, II et I), un nouveau coefficient sera attribué à la condition de la tenue satisfaisante d'un poste mettant en œuvre les compétences nouvellement acquises pendant une période probatoire (période qui sera déterminée dans le contrat conclu avant le départ en formation et qui ne pourra excéder 6 mois)¹⁰⁶. En effet, selon la responsable Formation de Schneider Electric France, pour Formations de niveau I, II et III, il y a souvent prise de responsabilité en termes de management direct ou fonctionnel. Pour ce type de poste, la promotion ne peut uniquement dépendre de la réussite à des examens mais également

¹⁰⁴ Il faut préciser que l'une des entreprises qui composent aujourd'hui Schneider Electric est Merlin Gerin au sein de laquelle a été négocié un des accords importants instaurant une forme de coinvestissement. Les négociateurs CFDT ont souhaité aller plus loin que ce qu'ils avaient obtenu à l'époque dans le cadre du coinvestissement et négocier des dispositions qui s'appliquent réellement.

¹⁰⁵ « Lorsque l'intéressé(e) aura suivi et réussi une formation relevant du niveau IV ou V de l'Education Nationale, l'Entreprise s'engage à reconnaître dans tous les cas les nouvelles compétences acquises en lui attribuant dès son retour un coefficient d'accueil correspondant au niveau de la formation ». Cf. art. 2.2.2-1 : Formations diplômantes et qualifiantes de l'accord relatif à la formation professionnelle.

¹⁰⁶ « Pour les formations relevant des autres niveaux (III, II et I), et en cas de succès de l'intéressé(e), la reconnaissance par l'attribution d'un nouveau coefficient dépendra de la tenue satisfaisante d'un poste mettant en œuvre les compétences nouvellement acquises, pendant une période probatoire. A cet effet, le contrat conclu avant le départ en formation précisera la durée de la période probatoire nécessaire, dans la limite de 6 mois ». Cf. Art. 2.2.2-1 : Formations diplômantes et qualifiantes de l'accord relatif à la formation professionnelle

d'aspects plus comportementaux, c'est ce qui explique cette période probatoire.

D'autres accords envisagent les conséquences de l'action de formation sur l'évolution professionnelle du salarié mais sans toutefois créer un droit automatique.

Ainsi, au sein du groupe EADS, l'accès à un nouveau poste entraîne l'attribution de la classification ou de la rémunération correspondante. « Dans le mois qui suit l'obtention du diplôme, du titre ou du certificat, un entretien entre les RH et le salarié doit avoir lieu afin d'identifier les fonctions correspondant aux connaissances acquises. Lorsque la formation vise une qualification (diplôme) qui correspond à un besoin de l'entreprise, l'accord prévoit une procédure de reconnaissance » (article 14 de l'accord de groupe du 21 avril 2006). Dans la situation où un poste ne serait pas vacant dans l'année suivant sa formation, le salarié bénéficie à l'issue de ce délai, d'un droit d'accès prioritaire aux postes libres correspondant aux nouvelles compétences du salarié. « Dans ce cas, il pourra suivre, pendant le temps de travail, une action de formation lui permettant de préserver le niveau de connaissances acquises. « En outre, les Ressources Humaines procéderont, en liaison avec la hiérarchie, à un examen de la situation de l'intéressé pouvant déboucher sur l'application d'une mesure salariale et/ou promotionnelle ». Ce paragraphe s'inscrit dans la suite logique du précédent. Il s'applique aux formations soutenues par l'entreprise qui ont pour objectif l'obtention d'un diplôme...

B.2 Le lien entre formation et gestion prévisionnelle des compétences

La réforme de 2003-2004 a été prolongée au niveau interprofessionnel par les négociations sur les Seniors, l'égalité professionnelle qui traduisent une préoccupation d'anticipation, par la Loi de Cohésion sociale du 18 janvier 2005 introduisant notamment l'obligation de négocier sur la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés. La formation est dorénavant affirmée comme une des modalités de la gestion prévisionnelle des compétences (Article L. 320-2 du code du travail).

Cette préoccupation de permettre l'adaptation des compétences de se placer dans une optique d'anticipation et d'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi est contenue dans la plupart des accords négociés au niveau des entreprises ou des groupes.

B.2.1 La réforme doit être l'occasion dans les entreprises de passer d'une *gestion* de la formation à une *politique* de formation ce qui suppose gestion prévisionnelle et anticipation

Cet objectif de la définition d'une *politique* de formation est affiché comme une priorité pour la plupart de nos interlocuteurs, notamment au sein des groupes.

Cette prise en compte de l'anticipation a constitué un des points positifs de l'accord EADS, souligné par les négociateurs CFDT : « avoir une approche pluri annuelle et plus de suivi (notamment des publics ne bénéficiant pas de formation depuis 3 ans). » Pour ces négociateurs, ce n'était pas dans les esprits avant la négociation de l'accord et cela a induit un changement dans la conception du Plan de formation. Traditionnellement, au sein d'EADS France, le Plan de Formation était avant tout conçu pour permettre l'adaptation au poste de travail, avec une dimension d'effet immédiat. La mise en œuvre du DIF implique une vision de moyen-long terme même si les actions de formation doivent plutôt correspondre aux besoins de l'entreprise. On peut également citer la directrice de la Politique sociale d'AREVA, selon laquelle la volonté du groupe était, à travers la signature de l'accord Formation, de développer les compétences des salariés et ainsi de « construire une politique de mobilité-gestion des métiers-formation ».

La mise en place du DIF et la construction du Plan de formation en trois catégories nécessitent une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein des entreprises. La généralisation des entretiens professionnels suppose une gestion RH plus fine et la construction de référentiels Métiers. En effet, les entretiens individuels peuvent être le cadre d'une approche concertée, inscrivant la veille dans une pratique individualisée fortement liée à la perspective « formation ».

L'un des enjeux est la réalisation, au sein des entreprises, de cartographies des métiers et de référentiel de compétences qui permettent aux managers, lorsqu'ils font passer les entretiens professionnels, de pouvoir anticiper et proposer des évolutions professionnelles au sein de l'entreprise ou du groupe. Dans certains groupes, ces éléments préexistaient et les entretiens abordaient déjà ces problématiques. Finalement, la réforme entraîne la généralisation de l'utilisation de ces outils qui permettent d'écrire en langage stable (réalisation d'un référentiel Métiers) des réalités évolutives telles que les postes ou les emplois et, ainsi, d'objectiver dans les mêmes termes les évolutions du travail comme la position des salariés.

C'est chose faite dans certaines entreprises que nous avons étudiées mais pas dans toutes. Ce sont essentiellement les groupes de taille importante ont, de façon prévisible, développé ces outils : dans cinq des groupes de notre échantillon, il existait, avant la signature de l'accord Formation, un référentiel Métier ou une cartographie des compétences (ou l'accord a prévu la création

d'une telle cartographie). C'est le cas des groupes AREVA, SFR, Société Générale, Cap Gemini, Schneider Electric¹⁰⁷.

En réalité, dans la plupart des entreprises ou groupes de plus de 300 salariés de notre échantillon, l'obligation de négocier sur la GPEC n'a fait que renforcer le constat que la signature de l'accord Formation avait en quelque sorte imposé : la construction d'un référentiel et d'une cartographie Métiers constitue une des conditions pour que l'accord vive, comme le souligne le délégué syndical d'AREVA : *l'accord sur la gestion prévisionnelle des Métiers, signé le 28 janvier 2005 est très structurant (et contraignant) pour la DRH dans la mesure où il crée une obligation de transparence.*

L'accord AREVA prévoit la constitution d'un référentiel de 31 familles de métier, la consolidation des bilans sociaux avec une approche Métier et une prospective à trois ans : « *Les travaux de l'observatoire s'appuient notamment sur un référentiel des métiers du groupe AREVA. Ce référentiel évolutif a pour finalité de rassembler de façon consolidée et cohérente entre les activités et les unités du Groupe des informations relatives aux principaux éléments suivants : cartographie des effectifs par métier, projection d'effectifs et compétences associées...* » (Article 2.4 de l'accord)

B.2.2 Les négociations sur la Formation sont de plus en plus articulées avec des négociations sur la Gestion prévisionnelle

B.2.2.1 Une obligation de veiller à l'employabilité de salariés

L'obligation d'adaptation aux évolutions de l'emploi, d'origine jurisprudentielle¹⁰⁸, consacrée par la loi du 19 janvier 2000¹⁰⁹ et ensuite transposée dans la loi du 17 janvier 2002¹¹⁰ a été maintenue par la loi du 4 mai

¹⁰⁷ Au sein du groupe **Cap Gemini**, un accord GPEC a été signé le 9 mai 2005. Un référentiel Métiers a été réalisé à cette occasion. Au sein du groupe **Schneider Electric**, un catalogue et un forum des métiers a été mis en place afin d'informer et d'aider le salarié à construire son parcours professionnel. Au sein du groupe **AREVA**, l'accord sur la gestion prévisionnelle des Métiers a été signé le 28 janvier 2005, avant la négociation de l'accord Formation.

Seul accord de ce type, l'accord signé au sein du groupe **SFR est un accord GPEC - Formation** signé le 12 octobre 2006. Il comprend une cartographie des emplois du groupe qui figure en annexe de l'accord lui-même.

¹⁰⁸ A travers le contrôle de la cause réelle et sérieuse du licenciement économique, la Chambre sociale de la Cour de cassation a énoncé en 1992, dans l'arrêt Expovit, le principe du devoir d'adaptation. Les juges ont fondé leur décision sur la combinaison de l'article 1134, al. 2 et 1135 du Code civil : « *Les conventions doivent être exécutées de bonne foi et obligent non seulement à ce qui y est exprimé, mais encore à toutes les suites que l'équité, l'usage ou la loi donnent à l'obligation d'après sa nature. Or le contrat de travail à durée indéterminée, auquel l'employeur ne peut mettre fin que pour une cause réelle et sérieuse, implique une obligation d'adaptation pour justifier du caractère sérieux du licenciement* » (Rapport de la Cour de cassation 2005, partie Etude, nouvelles technologies et aspects à dominante individuelle du droit du travail).

¹⁰⁹ La loi du 19 janvier 2000 portant sur la réduction du temps de travail qui disposait (article L.932-2 c. trav.) que « l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois. Le temps de la formation qui en découle constitue alors un temps de travail effectif ».

¹¹⁰ Loi du 17 janvier 2002, modifiant la rédaction de l'article L. 321-1 du Code du travail portant sur le licenciement pour motif économique.

2004 dans une rédaction cependant modifiée. En effet, les obligations à la charge de l'employeur sont de nature différente selon le type de formation visée (article L. 930-1 du code du travail) : l'employeur a l'**obligation** d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, il **veille** au maintien de la capacité des salariés à occuper un emploi, compte tenu de leur évolution, des technologies et des organisations et il **peut proposer** des formations qui participent au développement des compétences.

La veille engage sans doute moins l'employeur qu'une obligation, toutefois si l'employeur qui constate un écart grandissant entre certains emplois et les compétences des salariés qui les détiennent n'est pas obligé de prendre des mesures visant à réduire l'écart ou à le résorber, peut-il pour autant librement choisir entre l'adaptation ou le recours à d'autres compétences ? La réponse se trouve plus dans le droit du licenciement que dans le droit de la formation. A cet égard, la lecture de la jurisprudence récente en matière de GPEC invite les DRH à une certaine vigilance. La jurisprudence a d'ailleurs eu à connaître de la portée de décisions de licenciement à propos d'un contentieux concernant une des entreprises de notre échantillon (Groupe **Cap Gemini**). En effet, dans une ordonnance de référé du 5 septembre 2006, le tribunal de grande instance de Nanterre a considéré que la mise en œuvre (et non la seule négociation) de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences aurait dû précéder l'engagement d'une procédure de licenciement (procédure des livres IV et III du Code du travail)¹¹¹.

C'est d'ailleurs pour prendre acte de cette quasi-obligation que le DRH du groupe **Cap Gemini** (qui n'a d'ailleurs pas fait appel de la décision) affirme que, dans la mesure où pèse sur l'employeur « *la responsabilité de veiller à l'employabilité des salariés* », il est dès lors normal qu'il souhaite avoir un droit de regard sur la formation. C'est ce qui l'a conduit à refuser une augmentation du crédit d'heures consacré à la formation cogérée avec les organisations syndicales dans la cadre de la CFP¹¹² (Voir A.1.2.3), « *cela serait revenu à positionner la totalité de la formation dans un cadre qui échappe à l'entreprise, qui ne répond pas nécessairement aux besoins de l'entreprise* ».

Finalement, les employeurs de notre échantillon considèrent qu'ils ont l'*obligation de veiller* à l'employabilité de salariés, ce qui suppose qu'ils se placent dans une logique d'anticipation et qu'ils gardent la maîtrise de leur

¹¹¹ TGI Nanterre, 5 sept. 2006, n° 06/01923, Cap Gemini.

En l'espèce, l'obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avait été exécutée et avait donné lieu à la conclusion d'un accord. Or, selon le TGI de Nanterre, il résultait des termes de cet accord que les partenaires sociaux avaient entendu « *soumettre la mise en œuvre des titres II, puis III de l'accord, correspondant aux procédures des livres IV et III du Code du travail, à la défaillance constatée de la GPEC qui doit être préalable* ». La lecture des attendus suggère que le tribunal fondait sa décision sur le non-respect par l'employeur de l'accord et non sur la seule violation de l'article L. 320-2 du Code du travail.

¹¹² L'objectif de la CFDT était d'obtenir la mise en place d'un crédit d'heures DIF de 35 h par an (soit une semaine de formation par an), ce qui représente 5% de la masse salariale, la direction a refusé.

Plan de formation pour réaliser les actions permettant les adaptations nécessaires.

La plupart des groupes de notre échantillon, soumis à l'obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle des compétences s'étaient déjà inscrits, avant la loi de Programmation pour la Cohésion sociale de 2005, dans une optique de gestion prévisionnelle et d'anticipation.

Au sein du groupe **Cap Gemini**, un accord GPEC a été signé le 9 mai 2005. Un référentiel Métiers a été réalisé à cette occasion. Au sein du groupe **Schneider Electric**, un catalogue et un forum des métiers a été mis en place afin d'informer et d'aider le salarié à construire son parcours professionnel. Au sein du groupe **AREVA**, l'accord sur la gestion prévisionnelle des Métiers a été signé le 28 janvier 2005. Seul accord de ce type, l'accord signé au sein du groupe **SFR** est un accord **GPEC - Formation** signé le 12 octobre 2006. Il comprend une cartographie des emplois du groupe qui figure en annexe de l'accord lui-même.

Enfin, l'introduction de l'obligation de négocier sur la GPEC par la loi de Cohésion sociale n'a fait que renforcer la préoccupation de veiller à l'évolution des compétences et, dans la plupart des entreprises qui n'avaient pas encore signé un accord GPEC lorsque nous avons conduit les entretiens, des négociations étaient programmées pour les mois à venir¹¹³.

La négociation d'un tel accord est envisagée pour compléter la politique de l'entreprise au sein des groupes **EADS**, **Schneider Electric**, **Tereos**. Au sein du groupe **Tereos**, un accord relatif à la GPEC est en cours de négociation et « sera l'occasion d'informer de manière plus large les salariés » sur l'existence du dispositif de formation¹¹⁴. Au sein du groupe **EADS**, aucune négociation n'est programmée, cependant une réunion a déjà eu lieu sur ce thème (le 5 mars 2007). Au sein de l'entreprise **Cofinoga**, le thème de la GPEC n'a pas été encore abordé en tant que tel mais a été travaillé dans ses composantes. Ce thème fera l'objet d'une présentation et d'une discussion dans les prochains mois. Au sein des **Banques Populaires**, la GPEC est renvoyée à une prochaine négociation. Restent quelques entreprises qui n'avaient pas encore programmé de négocier un accord sur les GPEC. Tel est le cas des entreprises **Société Générale**, **EOLYS**.

¹¹³ Les entreprises **SFR**, **AREVA**, **Cap Gemini** et **LNA** ont d'ores et déjà signé un accord sur la GPEC (ou sur l'anticipation)

¹¹⁴ La NAO pour l'année 2007 prévoit de démarrer le 3/07/2007 un groupe de travail sur la GPEC.

B.2.2.2 L'enjeu de la mobilité externe

Quelques accords - plus rares - vont même au-delà de l'obligation ou de la veille que leur impose la loi et ouvrent un espace à des mobilités externes et « sécurisent » ainsi les projets d'évolution de leurs salariés.

Il est ainsi de l'accord GPEC - Formation signé au sein du groupe **SFR** (seul accord GPEC - Formation de notre échantillon) qui **crée un congé pour mobilité externe avec droit au retour** pour les métiers « menacés » ou pour les plus de 45 ans, les personnes ayant plus de 4 ans sur le même poste ou encore les salariés bénéficiant d'une suspension de leurs contrats de travail (article 5-3 de l'accord du 12/10/2006).

L'accord signé au sein de **Schneider Electric** fait également une place aux mobilités externes.

Les actions de développement des compétences (catégorie 3 de l'article L. 930-1 c. trav.) s'inscrivent dans une **logique de mobilité interne et externe visant à préparer le développement des compétences ou une reconversion** (ces actions sont organisées en dehors du plan de formation au sein du groupe Schneider). Les formations visées dans ce cadre sont celles qui ont une finalité d'élargissement des compétences ou connaissances et celles qui conduisent à une reconversion professionnelle aussi bien interne qu'externe. Dans le premier cas, les parties signataires ont convenu que le meilleur outil était le DIF, utilisé exclusivement en dehors du temps de travail et dans le second, dans le cadre d'un projet externe, le salarié peut utiliser son DIF mais également son CIF. De plus, **Schneider Electric** prévoit la possibilité d'accorder des aides adaptées en complément du FONGECIF. En contrepartie, *« pour bénéficier de cet accompagnement, l'intéressé(e) devra s'engager, avant son départ en formation, à quitter l'entreprise dans un certain délai à l'issue de la formation en vue de concrétiser son projet »*¹¹⁵.

¹¹⁵ Article 3.2 de l'accord signé au sein de Schneider Electric France et Schneider Electric SA.

A noter que cet engagement est un engagement purement moral, qui est inopposable juridiquement, si le salarié ne démissionne pas.

C Une préoccupation commune : l'appropriation de la réforme par les acteurs

« Le droit de la formation s'est profondément transformé avec l'accord national interprofessionnel et la loi du 4 mai 2004. Il s'est complexifié. Le champ ouvert à la négociation de branche s'est considérablement élargi. Les négociateurs de branche ont dû s'approprier les nouveaux enjeux. Le DIF, la professionnalisation, l'entretien professionnel, le passeport formation, les trois catégories du plan de formation sont des innovations de la loi ou de l'accord interprofessionnel. Les branches sont donc confrontées à un droit « nouveau ». C'est particulièrement vrai si l'on considère par exemple la période de professionnalisation et la timide émergence de la notion de « parcours de formation. (...) C'est en réalité un processus permanent de négociation qui a été engagé. On peut considérer que l'appropriation des enjeux et des procédures par les négociateurs se fera au fur et à mesure de son déroulement. »

C'est le constat réalisé par CIRCE consultants à l'occasion de l'analyse du cycle de négociation de branche intervenu en 2004, après l'adoption de la réforme de la réforme¹¹⁶. Ce constat de l'importance de l'appropriation d'un droit nouveau par les acteurs vaut également pour les négociations au niveau des entreprises et des groupes.

Comment les acteurs de branche et d'entreprise que nous avons rencontrés ont-ils perçu cet enjeu de l'appropriation ? Cet enjeu est-il partagé par tous les acteurs ? Les textes négociés prévoient-ils des dispositions sur ce point ?

¹¹⁶ « La négociation de branche sur la formation professionnelle », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Étude n°104 – septembre 2005 – DARES, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf

C.1 Au niveau des branches, ce qui est en jeu, c'est la définition d'une politique de branche et la mise en place d'un pilotage paritaire

C.1.1 Au niveau des branches, une appropriation progressive ...

Les nouveaux dispositifs négociés au niveau interprofessionnel et retranscrits dans la loi modifient profondément les dispositifs de formation ouverts aux salariés¹¹⁷. Leur mise en œuvre opérationnelle a été envoyée sur de larges points à la négociation de branche (et parfois à la négociation d'entreprise). L'ANI et la loi du 4 mai 2004 (notamment son article 16) positionnent la branche professionnelle comme un interlocuteur essentiel sur le champ de la négociation sur la formation professionnelle¹¹⁸.

Les négociations de branche sont intervenues assez tôt après l'entrée en vigueur de la loi, notamment dans les branches les plus importantes (il faut dire que, sur le thème de la professionnalisation, il y avait urgence à négocier dans la mesure où les dispositifs devaient être en place le 1^{er} octobre 2004 et que toute adaptation des règles définies par la loi supposait la conclusion d'un accord).

Cette mise en œuvre très rapide par la voie de la négociation pose nécessairement la question de l'appropriation par les négociateurs des nouveaux dispositifs. En effet, les négociateurs de branche ont dû s'approprier les nouveaux enjeux. Le DIF, la professionnalisation, l'entretien professionnel, le passeport formation, les trois catégories du plan de formation sont des innovations de la loi ou de l'accord interprofessionnel. Les branches sont donc confrontées à un droit « nouveau ». C'est particulièrement vrai si l'on considère par exemple la période de professionnalisation et la timide émergence de la notion de « parcours de formation ».

Dans les branches de notre échantillon, on retrouve cette préoccupation de signer dès 2004 un accord qui permette de décliner les dispositifs et de les adapter aux

¹¹⁷ Ces dispositifs ne s'adressent qu'aux salariés (en vertu de la compétence des partenaires sociaux) et ne portent pas à eux seuls l'ambition de « formation tout au long de la vie ». La formation est une « compétence partagée » entre l'Etat, garant du droit à l'éducation et à la formation pour tous, les partenaires sociaux en charge du droit à l'emploi et à la qualification par la négociation collective et les conseils régionaux en charge du développement économique et social équilibré du territoire.

L'ANI du 20 septembre 2003 porte d'ailleurs cette préoccupation dans un article consacré à la formation qualifiante ou diplômante différée : « *les parties signataires du présent accord souhaitent que les salariés concernés puissent bénéficier au moment de leur départ en formation, d'un abondement financier des pouvoirs publics correspondant au coût moyen d'une année de formation. A cette fin, elles demandent l'ouverture d'une concertation avec les pouvoirs publics* ».

¹¹⁸ Les organisations syndicales d'employeurs et de salariés liées par une convention de branche sont désormais invitées à se réunir au moins tous les trois ans pour négocier sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés.

besoins du secteur¹¹⁹. Conscients de cette nécessité, les négociateurs ont adopté des modes de régulation au niveau de la branche permettant des ajustements en tant que de besoin. Certaines branches ont également choisi de fixer des rendez-vous de négociation sur certains thèmes, voir de renvoyer la négociation d'un accord global à une échéance plus lointaine.

C.1.1.1 L'exemple du secteur bancaire : un accord global signé en 2005 avec la signature d'un accord à durée déterminée sur la Professionnalisation

Les partenaires sociaux de la **Banque** ont choisi dès les premières séances de négociation en 2004 de négocier un accord sur la seule professionnalisation et de se donner le temps de négocier un accord plus abouti sur tous les thèmes (notamment le DIF).

L'accord signé en 2004 est donc à durée déterminée et les partenaires sociaux avaient fixé l'objectif d'aboutir à la conclusion d'un accord global au plus tard le 31 octobre 2005¹²⁰. L'accord global a finalement été conclu le 8 juillet 2005.

Dans la **Banque**, le processus de négociation a été plutôt long et a été conduit en deux temps (avec dans les deux cas un rythme intense de négociation¹²¹). En effet, si les objectifs initiaux étaient d'emblée relativement partagés (pour conduire la politique d'embauche de jeunes titulaires du baccalauréat dans l'objectif de les former au BTS, il était nécessaire d'adapter les règles applicables au contrat de professionnalisation), il n'en était pas de même sur tous les thèmes. L'objectif immédiat d'adapter les conditions de mise en œuvre de la professionnalisation au contexte de la branche (permettant notamment d'élargir la durée du contrat de professionnalisation et la durée de la formation) rendait nécessaire la conclusion d'un accord collectif avant octobre 2004. Les partenaires sociaux ont donc choisi de ne négocier dans un premier temps que sur la Professionnalisation et la création de l'Observatoire des Métiers et des Qualifications et de reporter la négociation d'un accord global à 2005 sur l'ensemble des thèmes¹²².

¹¹⁹ L'accord **Métallurgie** a été signé le 20 juillet 2004, l'accord **SYNTEC** a été signé le 27 décembre 2004 et les accords signés dans l'interbranche **Agroalimentaire** ont été conclus, pour la plupart, en 2004 : accords relatifs aux CQP, à l'OPMQ, à la professionnalisation et au tutorat. L'accord concernant le DIF a été signé en janvier 2005.

¹²⁰ Il « arrivera à échéance le jour de la signature par l'AFB et les fédérations syndicales de la profession de l'accord global sur la formation professionnelle qui couvre l'ensemble des dispositifs prévus par la nouvelle loi et qui se substitue à l'accord du 5 juillet 2000 sur les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés ». « Les partenaires sociaux ont pour objectif commun de pouvoir aboutir à la conclusion de cet accord global pour le 30 juin 2005 et au plus tard le 31 octobre 2005. Il cessera alors de plein droit de produire tout effet »

¹²¹ Chacune des négociations a duré six mois.

¹²² La négociation a été conduite en deux phases :

- Une 1^{ère} négociation collective a abouti en 2004 sur le thème de la professionnalisation et de l'Observatoire et s'est conclut par la signature de l'accord du 26 novembre 2004 sur la formation continue dans les banques (Observatoire et professionnalisation), accord conclu pour une durée déterminée. Cet accord arrivait à échéance (au plus tard) le 31 octobre 2005 et rendit nécessaire une négociation globale permettant de décliner dans la branche les dispositions de l'ANI du 5 décembre 2003 et de la loi Fillon.

Dans cette branche, la nécessaire maturation des nouveaux dispositifs négociés a été assumée par les négociateurs de branche, tant syndicaux que patronaux. Ce processus en deux temps répondait à un objectif fort : celui de permettre une appropriation par les entreprises. S'agissant par exemple du DIF, selon les deux acteurs interrogés, il était important de disposer d'un temps d'appropriation, afin de permettre notamment une remontée d'informations. Entre les deux négociations, un débat s'est instauré entre les organisations syndicales et les entreprises relevant de la branche, l'objectif étant d'adopter une vision du DIF convergente. Ce processus en deux temps a permis que les esprits évoluent ; il est jugé positivement à la fois par les organisations syndicales mais également par le négociateur patronal selon lequel il a permis aux DRH d'« imaginer » le DIF.

C.1.1.2 Des ajustements par voie d'avenants ou adoptées par des décisions de CPNE

Si la Banque a été le seul secteur à conclure un accord en deux temps, nombreuses ont été les branches à avoir fait évoluer le cadre conventionnel au fil du temps, prenant également en compte « cette nécessaire maturation ». La signature d'avenants et/ou décisions de CPNE traduisent également cette appropriation progressive des nouveaux dispositifs.

Les premiers accords signés après la réforme ont eu à cœur de ne pas d'emblée définir des règles trop précises, notamment en matière de priorité, applicables à ces dispositifs nouveaux. Il était nécessaire savoir d'abord comment les dispositifs allaient vivre avant de définir des règles de financement strictes. Les accords ont ainsi préféré couvrir des publics divers et définir des objectifs de qualifications assez larges, afin de ne pas enfermer le dispositif dans un cadre trop contraignant.

Des ajustements ont eu lieu dans les branches de l'**Agroalimentaire** où des avenants, négociés au niveau de l'Interbranche, ayant pour objet la mise en œuvre du DIF et la détermination du champ d'application de l'accord relatif à la création d'un OPMQ, ont été signés¹²³. Cela a également été le cas au sein de la branche **Syntec** où plusieurs avenants ont été signés portant sur le rôle de la CPNE et sur la professionnalisation¹²⁴. Un avenant a également été signé dans la branche de la **Métallurgie** (en date du 20 décembre 2005) portant sur le régime du temps de formation. L'accord **SYNTEC** a par ailleurs été signé pour une durée déterminée, exprimant la même préoccupation de la nécessité de tirer un bilan de la première application.

-
- Une seconde négociation, cette fois-ci globale, a donc repris l'ensemble et aborde notamment les thèmes du DIF et du Tutorat.

¹²³ En date du 07/01/05 et du 25/07/05.

¹²⁴ Avenants du 17/05/05 et du 20/10/05.

C.1.2 ... qui suppose des ajustements et interroge les modes de régulation définies au niveau paritaire

Au-delà de ces ajustements, la question du pilotage de la politique de formation est posée dans les branches professionnelles. Il est assuré par des instances et des procédures prévues par l'ANI et les accords de branche, les CPNE et les OPCA.

En effet, de nombreux accords prévoient des clauses de rendez vous ou renvoient à la CPNE la construction des outils et procédures. C'est en réalité un processus permanent de négociation qui a été engagé. En outre, les productions des Observatoires des Métiers et des Qualifications permettent aux branches, de disposer de données quantitatives et qualitatives sur le contexte démographique et socio-économique du secteur et sont susceptibles de produire des adaptations postérieures des dispositions négociées. Ainsi, dans les branches faisant l'objet de la présente étude¹²⁵, les observatoires ont été créés par l'accord de branche lui-même. Les partenaires sociaux ne disposaient donc pas, lors de ce premier round de négociation, des résultats d'études portant sur *l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications de leur champ professionnel*, quant bien même l'ANI prévoyait que l'observatoire devait être opérationnel à compter du 1er septembre 2004.

Une étude réalisée en 2005 pour le Ministère du travail¹²⁶ mettait en évidence *l'accroissement des compétences déléguées aux CPNE, habilitées à prendre des décisions pouvant avoir un effet normatif, aussi bien en direction des OPCA (affectation des ressources) qu'en direction des employeurs et des salariés (priorités pour le DIF, CQP etc.)*.

Cette montée en puissance du rôle de la CPNE se constate dans les branches de notre échantillon et la question des modalités de la régulation de la politique de la branche divise parfois les représentants des employeurs et des salariés.

L'accord SYNTEC fournit une bonne illustration des évolutions rendues nécessaires par le processus de réforme. Dans cette branche, plusieurs facteurs ont rendu incontournable l'adaptation des règles de financement prévues par l'accord (sans attendre la fin du 1^{er} cycle triennal) : d'une part l'accord n'a pas défini de priorités de financement et a, dans le même temps, *figé dans le dur* l'ensemble des paramètres de financement (et notamment les coûts horaires des

¹²⁵ Les accords instituant dans les branches étudiées un Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications : **Métallurgie** (20/07/04), **Agroalimentaire** (06/12/04), **Banques** (08/07/05) et **Syntec** (27/12/04).

¹²⁶ « *La négociation de branche sur la formation professionnelle* », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Étude n°104 – septembre 2005 – DARES, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf

actions de formation)¹²⁷, d'autre part, la professionnalisation, a connu un important succès (alors que l'alternance était peu développée dans la branche avant la réforme).

La branche SYNTEC a connu dès 2006 une montée en puissance des dispositifs de formation et notamment de la professionnalisation¹²⁸. Cette montée en puissance a rendu nécessaire une **suspension du financement de la période de professionnalisation sur les fonds mutualisés**.

Selon l'organisation patronale, l'usage a montré qu'il était très difficile d'être dans le prospectif (« *l'anticipation n'est pas si facile : la branche a connu de fortes évolutions des besoins de formation depuis la signature de l'accord¹²⁹* ») et que les termes de révision de l'accord étaient trop rigides. L'accord n'avait pas prévu suffisamment de souplesse. Les interlocuteurs CFDT considéraient, quant à eux, que les difficultés trouvaient leurs sources dans le fait que les priorités définies par l'accord étaient trop larges (« *quand tout est prioritaire, rien n'est prioritaire¹³⁰* »). Pour la CFDT, « *cette crise a été l'occasion (non aboutie) de débattre des priorités de branche* ». Finalement, l'une des questions que le prochain cycle de négociation aura à trancher portera sur les modalités de pilotage de la politique de la branche et sur les rôles respectifs que sont amenés à jouer, entre deux négociations, la CPNE et l'OPCA.

Cette question du pilotage politique de la branche est posée dans toutes les branches. Si, dans la plupart des cas, le pilotage appartient à la CPNE et que l'accord délègue beaucoup de missions à cette instance, la question de l'articulation entre le rôle dévolu à l'OPCA et celui de la CPNE est posée¹³¹. Dans une étude réalisée en 2006 pour le Ministère du travail portant sur ce thème, trois grands types de régulation (à partir de l'analyse de décisions de CPNE et d'OPCA) avait été isolés :

- les branches dans lesquelles les ajustements sont décidés par l'accord de branche lui-même,
- celles dans lesquelles la CPNE constitue l'instrument de pilotage de la politique de branche entre deux grandes négociations

¹²⁷ Le fait de « *tout mettre dans le dur* » a été un enjeu lors des négociations. Les organisations syndicales voulaient notamment que les coûts horaires soient fixés par l'accord lui-même alors que la volonté patronale était plutôt de l'intégrer dans un annexe technique de l'accord, permettant plus de souplesse dans la révision éventuelle des clauses négociées : en CPC ou en CPNE selon le type de décision à prendre puis en CA d'OPCA.

¹²⁸ Dans la branche, l'accord a prévu de dédier les deux tiers du financement des fonds mutualisés à la période de professionnalisation. Après un démarrage un peu lent, les entreprises se sont fortement saisies de ce dispositif, ce qui a conduit le Conseil d'Administration du FAFIEC à instaurer en avril 2006 un plafonnement de la prise en charge en limitant la durée de la formation à 300 heures au lieu de 600 heures. Malgré cette décision, l'ensemble des ressources disponibles étaient consommées au mois de septembre 2006 et le FAFIEC s'est trouvé dans l'obligation de suspendre le financement des périodes de professionnalisation du 15 septembre 2006 au 1^{er} janvier 2007.

¹²⁹ Entretien conduit auprès des négociateurs patronaux de l'accord de branche Syntec.

¹³⁰ Cf. entretien conduit auprès du chef de file pour la CFDT de la négociation de l'accord formation dans le secteur du Conseil.

¹³¹ Cette question a été abordée dans une étude conduite pour le Ministère du travail (DGT) en 2006, publiée dans le bilan de la négociation collective, juin 2006, Documentation française. *Le nouveau visage des CPNE après la réforme de la formation*, Carine SEILER, CIRCE Consultants.

- et celles enfin dans lesquelles c'est l'OPCA qui impulse et adopte les ajustements.

Au sein de la **Métallurgie**, l'essentiel de la régulation est confiée par l'accord à l'OPCAIM. Dans ce champ conventionnel, la CPNE peut modifier les taux de prise en charge de l'OPCAIM. Toutefois, il est important, selon le négociateur patronal, de veiller à la stabilité des règles de financement (« *il est important d'être attentifs à stabiliser les règles*¹³² »). Ainsi, les règles n'ont pas changé depuis la signature de l'accord, à l'exception d'une décision visant à augmenter la prise en charge pour les entreprises moins de 10 salariés pour les aligner sur les entreprises de plus de 10 salariés. Les forfaits de prise en charge pour le DIF et la période de professionnalisation n'ont pas été modifiés depuis 2004. L'outil de souplesse réside dans la capacité permanente à déroger dont dispose les ADEFIM¹³³ et c'est finalement l'OPCA qui constitue la principale instance de pilotage de la branche en matière de formation.

Au sein de la **Banque**, la régulation est assurée par la CPNE (qui a été créée par l'accord signé en 2004¹³⁴). L'accord de branche lui délègue des compétences assez larges : définition des CQP (et inscription au RNCP), définition des priorités de la branche concernant la professionnalisation et le DIF et définition des forfaits de prise en charge et des enveloppes d'affectation des ressources de l'OPCA-Banques. Si les priorités sont définies par l'accord lui-même¹³⁵, ces priorités sont révisables par la CPNE. De même, les forfaits de prise en charge sont fixés par l'accord et modulables selon une limite de 30% d'ajustement (pour chacun des dispositifs), cet ajustement pouvant être décidé par le conseil d'administration paritaire de l'OPCA. En pratique, les régulations ouvertes par l'accord de branche sont peu utilisées. Par ailleurs, l'accord prévoit que si ces régulations ne suffisent pas, la CPNE pourra modifier les forfaits concernés. Ainsi, dans cette branche, le rôle de pilotage de la politique de la branche est joué par la CPNE qui est un outil plus souple que la négociation d'un avenant. L'OPCA a un rôle d'exécution de décisions politiques (et éventuellement d'alerte) prises au niveau de la branche par son *organe de tutelle* (la CPNE de la Banque).

Dans le secteur de l'Agroalimentaire, la question de la régulation de la politique de la branche se pose de façon très différente. En effet, dans ce secteur, les accords de branche sur la Formation ont été négociés par l'Interbranche. Les compromis ont parfois été difficiles à élaborer dans la mesure où il fallait prendre en compte les souhaits de l'ensemble des acteurs et des secteurs d'activité. Pour tout ce qui concerne d'éventuelles évolutions des règles de prise en charge, les branches ont clairement indiqué qu'elles souhaitaient conserver le centre de décision au sein des branches elles-mêmes et non confier ce rôle à la CNPIE¹³⁶. C'est finalement l'OPCA

¹³² Cf. Entretien conduit auprès du négociateur de l'accord Formation pour l'UIMM.

¹³³ Au Conseil d'Administration de l'OPCAIM se discutent les priorités (définition de la politique) mais ensuite la mise en œuvre est patronale. Ce système est permis par le fait que ce sont les mêmes personnes qui gèrent et qui définissent la politique ; il n'y a donc pas de distance entre la politique et la mise en œuvre.

Ensuite, chaque ADEFIM a la capacité de mettre en œuvre directement l'ensemble des dispositifs de formation nécessaires à la branche.

¹³⁴ Avant cet accord, la Commission paritaire de la banque faisait fonction de CPNE

¹³⁵ Articles 22, 26 et article 25-2 (périodes et contrat de professionnalisation) + article 30 (DIF)

¹³⁶ A noter que la CPNE interbranche (CPNIE) a été créée de manière informelle et non par un accord collectif.

- l'AGEFAFORIA – qui fixe les règles de prise en charge (car toutes les branches y sont représentées, ce qui n'est pas le cas au sein de la CPNEI)¹³⁷. La CFDT regrette ce choix et aurait souhaité confier cette mission à la CPNIE car ces deux instances ne sont pas le même rôle : rôle gestionnaire pour l'OPCA, responsabilité de définition d'une politique pour les CNPE ou la CPNIE. Dans ce secteur, l'interbranche a encore du mal à s'imposer comme le cadre pertinent pour mettre en œuvre la politique de formation et toute question de régulation pose en réalité la question du véritable centre de décision : les branches ou l'inter-branche.

En plus de ces questions liées à la régulation de la politique de la branche et à l'instance habilitée à en modifier les paramètres, d'autres questions de pilotage commencent à être évoquées dans quelques branches. Les Observatoires prospectifs des Métiers et des Qualifications doivent-ils devenir des structures juridiques autonomes ou dépendre des CPNE ? Quels liens avec les CPNE et les OPCA ? Comment la transmission de l'information sera-t-elle assurée ? Autant de questions exprimées par les négociateurs, notamment au sein de la branche SYNTEC. La renégociation des accords Formation (désormais triennale) pourrait fournir aux acteurs de la branche l'occasion de préciser ces questions. Ainsi, au sein du SYNTEC, la branche est en train de réfléchir au mode de pilotage de la politique de la branche qu'elle souhaite adopter. Elle a d'ores et déjà conduit une évaluation de son accord de branche sous la forme d'un audit de conformité de mise en œuvre¹³⁸ (réalisé en mars 2006) et la renégociation de l'accord prévue pour fin 2007 aura sans doute à trancher ces épineuses questions de pilotage.

C.2 Au niveau des entreprises, le souci de l'opérationnalité est central

C.2.1 La négociation d'entreprise intervient après une longue phase de maturation

Dans les entreprises de notre échantillon, la négociation d'un accord est intervenue bien après la signature de l'accord national interprofessionnel et la publication de la loi et également souvent bien après la conclusion de l'accord de branche. Cela tient principalement à deux raisons.

¹³⁷ Ainsi, l'OPCA de la branche a adopté une modification des règles de prise en charge des contrats et périodes de professionnalisation et du DIF dans les entreprises du secteur des industries alimentaires pour l'exercice 2007 (décision du conseil d'administration de l'AGEFAFORIA réuni le 27 février 2007). Cette décision a été prise "pour garantir à chacun l'accès aux financements de la professionnalisation [...] dans les limites de l'enveloppe disponible". L'organisme avait déjà décidé en novembre 2006 de plafonner la prise en charge de la période de professionnalisation.

¹³⁸ Audit de conformité quant aux modalités de mise en œuvre par le FAFIEC de l'Accord de Branche sur la Formation Professionnelle du 27 décembre 2004, réalisé par le cabinet Attitude.

D'une part, un temps d'appropriation des nouveaux dispositifs a été nécessaire pour les négociateurs d'entreprise, comme ceux de la branche : le DIF, la professionnalisation, l'entretien professionnel, le passeport formation, les trois catégories du plan de formation sont des innovations de la loi ou de l'accord interprofessionnel. Les négociateurs d'entreprise étaient confrontés à un droit « nouveau » qu'il fallait *digérer* avant d'ouvrir des négociations.

D'autre part, les négociateurs d'entreprise ont également souhaité, pour nombre d'entre eux, attendre de voir comment les dispositifs négociés au sein de la branche allaient vivre et comment allaient se régler quelques unes des questions posées par la réforme.

Cette position de relatif attentisme ou de prise en compte d'un temps d'appropriation assez long est assumé par la plupart des négociateurs que nous avons rencontrés, qu'ils soient patronaux ou syndicaux.

C.2.1.1 La nécessaire appropriation des aspects novateurs de la réforme et notamment de la co-décision de l'action de formation

L'ensemble des acteurs que nous avons rencontrés – qu'ils soient délégués syndicaux CFDT ou négociateurs patronaux – ont souligné **l'importance de la phase d'appropriation des nouveaux dispositifs, préalable à la négociation elle-même.**

Au sein du groupe **AREVA**, si la volonté de négocier s'est imposée à l'ensemble des acteurs assez vite, parallèlement le sentiment qu'il convenait de ne pas se précipiter et de d'abord porter un regard assez large sur ce qui pouvait se faire ailleurs était également relativement partagé. La directrice de la Politique sociale d'AREVA en charge de ce dossier a donc souhaité, avant d'ouvrir sa propre négociation, analyser les accords conclus sur ce thème dans d'autres entreprises ou dans d'autres groupes. Ce tour d'horizon a montré que peu d'entreprises s'étaient d'emblée positionnées sur la négociation d'un accord Formation, à la suite immédiate de l'ANI et de la vague d'accords de branche signés entre 2004 et 2005¹³⁹. Faisant ce constat, la DRH a finalement choisi de prendre l'initiative et l'accord de groupe a été signé en mai 2006, soit deux ans après l'entrée en vigueur de la loi.

On retrouve la même problématique dans toutes les entreprises de l'échantillon : la plupart des accords ont été négociés en 2006¹⁴⁰, soit deux ans après la promulgation de la loi.

¹³⁹ Très peu d'accords d'entreprise ont été signés courant 2004 ou 2005 : accords signés au sein d'Axa (29/10/2004), de la Poste (21/02/2005), Casino (11/03/2005), PSA (15/04/05), SNCF (25/04/05), KPME (17/05/05), CEA (16/06/05), BNP (27/07/05), CETELEM (25/10/05).

¹⁴⁰ Accord AREVA du 5/05/2006, Accord Banques Populaires du 08/11/2006, Accord Cap Gemini signé en Décembre 2006, Accord Cofinoga du 29/08/2006. Accord EADS du 21/04/2006, Accord EOLYS du 8/12/2006, Accord LNA négocié en 2006, en cours de signature, Accord Schneider Electric

La durée des négociations fournit un autre indicateur de la nécessité d'un temps d'appropriation.

Les exemples sont nombreux : ainsi, à **SFR**, le texte a été signé en mars 2006 après 14 mois de négociation (la première réunion a eu lieu en juillet 2005 et la dernière en octobre 2006¹⁴¹). Le processus de négociation au sein de l'entreprise **EOLYS** a duré 18 mois (avec cette fois seulement trois réunions entre la Direction et les négociateurs syndicaux). Au sein de la **Société Générale**, la négociation de l'accord formation a duré 9 mois. Enfin, au sein du groupe **Capgemini**, la négociation de l'accord formation, signé en décembre 2006, s'est déroulée en deux temps sur une période de 7 mois après l'opposition des syndicats majoritaires au premier accord négocié (la première phase de négociation a duré 3 mois, et la seconde, durant laquelle le DRH a repris les objections des organisations syndicales 4 mois).

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés ont mis l'accent sur l'importance de cette phase d'appropriation. La formation constitue à la fois un thème relativement consensuel et, dans le même temps, assez complexe qui suppose, surtout après la réforme de 2003-04, une phase de « digestion » importante. On retrouve cette préoccupation, à la fois chez les négociateurs patronaux et chez les négociateurs syndicaux.

C.2.1.2 La compréhension commune des dispositifs doit permettre de lever des incompréhensions et faciliter la négociation de l'accord ...

Quelques rares accords ont fait précéder leurs négociations d'une phase de compréhension commune des nouveaux dispositifs.

Au sein du groupe AREVA, le premier acte d'entrée en négociation a été l'appel à un appui extérieur afin de faire précéder la négociation elle-même par une phase de compréhension et d'appropriation de la réforme qui paraissait indispensable. Le cabinet retenu¹⁴² a présenté le cadre, les orientations et les enjeux de la réforme dans une audience assez ouverte. Cette présentation a permis selon la directrice de la Politique sociale à la fois « *la compréhension commune des dispositifs et de lever des incompréhensions* ». A partir de cette phase d'appropriation, la phase de négociation proprement dite a pu commencer.

Au sein du groupe SFR, la négociation (qui portait sur un accord GPEC – Formation) a également été précédée par une phase d'appropriation. Le groupe s'est placé au départ dans une logique de *concertation* et pas nécessairement de *négociation* d'un accord. Pour la DRH du groupe, la première phase a été une vraie phase de pédagogie qui a duré trois mois, « *les interlocuteurs n'étant pas tous au même niveau d'attentes et de compréhension de notion dites de GPEC* ». Elle avait également pour objet de présenter les outils qui avaient été créés par le groupe à la suite de la réforme en 2003-2004 (référentiels métiers, fonctionnement de l'intranet ...). L'enjeu de cette

du 2/12/2005, Accord Société Générale du 14/06/2006, Accord SFR du 12/10/2006, Accord TEREOS signé en 2005.

¹⁴¹ Il y a eu environ une vingtaine de réunions.

¹⁴² Circé Consultants

phase d'appropriation était de savoir comment définir le nouvel espace créé par l'accord national interprofessionnel (la co-construction des actions de formation et l'articulation entre les projets de l'individu et les besoins de l'entreprise). Pour la DRH du groupe, le projet professionnel du collaborateur ne peut aboutir à un financement de la part de l'entreprise que s'il correspond aux besoins de l'entreprise, donc à la stratégie de l'entreprise : « *plus le projet professionnel est convergent avec un besoin de l'entreprise, plus l'investissement de l'entreprise dans le développement du collaborateur pour y parvenir sera important* ».

Dans la plupart des entreprises que nous avons étudiées, cette question d'un intérêt partagé sur la formation - et donc d'un investissement à partager également - a constitué sans doute le principal enjeu de la phase d'appropriation et a été souvent difficile à faire partager (car elle bousculait les positions antérieures) mais n'a pas, au final, constitué un point de blocage lors des négociations.

C.2.1.3 ... mais elle peut donner lieu à des différences d'interprétation.

La présentation des textes a également pu donner lieu à des interprétations qui ne sont pas nécessairement partagées. C'est l'idée du co-investissement, c'est-à-dire de l'intérêt partagé du salarié et de l'entreprise au sens large (ce qui ne signifie pas forcément l'intérêt de l'unité dans laquelle travaille au moment T le salarié) et l'idée de l'initiative du salarié dans le cadre du DIF qui ont constitué les points les plus sensibles d'entrée en négociation.

Ainsi, au sein du groupe **Banques Populaires**, la direction avait la volonté de faire partager par tous les acteurs de l'entreprise les nouveaux dispositifs, convaincue de l'importance de leur appropriation par les partenaires sociaux. La présentation par la direction des axes majeurs de la réforme, en décembre 2004 devant les représentants élus du Comité d'entreprise, répondait à cet objectif. Si l'organisation d'une réunion de cette nature a été appréciée par les élus du personnel, elle a, dans le même temps, mis en lumière des différences d'approche importantes dans la conception du DIF. A l'occasion d'une question posée sur ce dispositif, la direction a annoncé son intention de décider des actions éligibles et non éligibles. Cette conception amenuisait, selon les élus CFDT, la portée du DIF, remettant en cause l'idée qu'il s'agissait d'un *Droit* et réduisant, selon le délégué syndical, la possibilité, pour le salarié, d'être acteur de son parcours professionnel.

C.2.2 L'importance de la mise en place de « procédures » pour préciser, au niveau de l'entreprise, les compromis de l'ANI

Les DRH et les équipes CFDT se sont largement retrouvées autour de l'objectif de signer des accords opérationnels, qui donnent les clés de déclinaison de l'accord national interprofessionnel et de la loi.

La DRH du groupe **SFR** exprime clairement ce point de vue : « *L'accord n'est pas méthodologique ; il est tourné vers le concret* », de même que le DRH d'**EADS** dont l'objectif était de « *rendre la mécanique de la formation professionnelle lisible, compréhensible au niveau du groupe par un accord opérationnel dont les termes devaient être clairs, permettant une application facile, dénuée d'ambiguïté et d'interprétation* ». Cette préoccupation était également portée par le DRH de la **Société Générale** : la définition de procédures claires, d'application non sujette à interprétation était une priorité, dans la mesure où la réforme pouvait donner lieu, notamment sur le DIF, à des interprétations différentes. Il fallait « sécuriser » la mise en œuvre du DIF. Cet aspect était d'autant plus important que, dans la plupart des entreprises analysées, de nombreux outils existaient avant 2003-2004. La réforme devait être l'occasion de mettre en cohérence ces différents outils et non renforcer la complexité par l'empilement de nouvelles mesures.

Cette préoccupation était également celle des négociateurs syndicaux.

Selon le délégué syndical de l'entreprise **LNA**, un des objectifs de l'accord était de clarifier la loi et d'adapter les dispositifs aux caractéristiques de l'entreprise. Le délégué syndical du groupe **SFR** développe le même point de vue : selon lui, « *l'accord a été une manière de remettre de l'ordre et d'assurer une certaine visibilité sur les anciens et nouveaux dispositifs de formation, alors que préexistaient au sein du groupe des outils de formation qui n'étaient pas forcément articulés* ».

La procéduralisation souhaitée par les négociateurs d'entreprise (ou de groupe) traduit la volonté de préciser la portée de la co-décision en matière de formation et d'éviter toute mauvaise interprétation. Cette procéduralisation a pris plusieurs formes, comme la définition de procédures de demandes de DIF, de procédures de déroulement de l'entretien professionnel, d'articulation entre DIF et Plan de formation ...

Elle doit permettre de garantir une application homogène dans les entreprises ou établissements régis par les accords et de « sécuriser » son application.

- Certains accords ont cherché à préciser et à envisager toutes les situations de formation et à définir l'articulation entre DIF et Plan de formation pour chacune d'entre elles (Société générale, SFR ...).
- La mise en place de procédures organisant l'entretien professionnel répond à ce souci d'opérationnalité. L'entretien est un maillon indispensable de la chaîne : lieu de recueil des besoins, lieu de contractualisation entre le salarié et l'employeur, il doit être *procéduralisé* pour que son application puisse être

homogène dans l'ensemble de l'entreprise ou du groupe, quelles que soient les pratiques antérieures qui ont pu être appliquées dans l'entreprise. Son rôle est trop central pour ne pas faire l'objet d'une procédure strictement établie.

- De même, la réintroduction de catalogues Formation, que l'on croyait tombés dans les limbes de l'histoire de la formation professionnelle, témoigne encore de cette volonté d'opérationnalité.

L'accord signé au sein de la **Société générale** illustre bien cette préoccupation de l'opérationnalité. Dans le groupe, le catalogue de formation prend la forme d'une grille de décision métier par métier. Cette dernière fait l'objet d'une présentation chaque année devant le CCE. « *Dans la mesure où cette grille de décisions envisage tous les cas de figure, il n'y avait pas de pertinence à créer une procédure relative aux désaccords sur le DIF* ». Elle s'y substitue en quelque sorte¹⁴³.

Le fort accent donné dans les accords d'entreprise à la procéduralisation est susceptible de poser la question de la place de l'individualisation. En effet, comment concilier approche collective et procédures qui sont, par définition, collectives avec l'idée de l'individualisation ? Cette question a quelques fois été abordée par les négociateurs que nous avons rencontrés qui ont défendu une approche très pragmatique selon laquelle leur instauration était une condition au développement des droits nouveaux instaurés par la réforme.

Finalement, selon nos interlocuteurs, au niveau de l'entreprise, l'enjeu de la réforme était d'articuler (ou de réarticuler), dans le cadre de règles et de procédures négociées collectivement, les différents outils et moyens dans la perspective de la réforme qui fait de la codécision un nouveau principe d'action et de mettre en place des procédures de gestion du DIF.

L'objectif était de donner du sens aux différents dispositifs créés et de les mettre en cohérence. Sans doute, les branches et les entreprises qui disposaient déjà avant la réforme d'une politique de formation bien ancrée et d'une politique de gestion des ressources humaines centrée sur le développement des compétences ont-elles plus facilement négocié cette étape. Cela se vérifie dans les entreprises de notre échantillon : ces dernières disposent pour la plupart d'entre elles d'une pratique ancienne et reconnue en matière de gestion des compétences et de formation. Ce constat rejoint celui réalisé récemment par l'ANACT selon laquelle « *la réforme de la formation était plus incitative que normative, qu'elle fixe un cadre général dans lequel les entreprises ont de nombreux choix à faire pour s'engager* »¹⁴⁴.

¹⁴³ Il n'existe donc pas, au sein de la Société générale, de disposition relative au refus DIF.

¹⁴⁴ « *Evolution de la formation professionnelle, Vers un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines et de développement des compétences ?* », Synthèse des travaux de consultation d'acteurs de la Formation professionnelle dans quatre régions, action de capitalisation Projet FSE Assistance Technique 2005-2007, Décembre 2006.

C.2.3 L'implication des IRP : un rôle d'impulsion et de « contrôle »

Pour construire l'appropriation par les équipes et permettre la mise en œuvre effective des dispositions négociées, la question des outils à disposition du Comité d'Entreprise est apparue cruciale à la plupart de nos interlocuteurs : « les accords donnent des clés mais nécessitent le volontarisme des équipes syndicales pour transformer les intentions en réalité¹⁴⁵ ».

Cette préoccupation a été traduite dans les accords de branche que nous avons étudiés, à travers quelques dispositions.

L'accord signé dans la branche de la **Banque** attribue « à chaque membre de la Commission formation un temps forfaitaire de 3 H avant chacune des deux réunions obligatoires, aux fins de leur préparation ». L'accord signé dans la **Métallurgie** prévoit quant à lui la possibilité d'utiliser le DIF pour les formations organisées par les organisations syndicales de salariés et d'employeurs ayant pour objet l'amélioration de la connaissance des accords professionnels. Les accords signés dans le secteur de **l'agroalimentaire** ne comportent pas de dispositions sur l'information ou la formation des IRP mais un accord signé le 21 décembre 1993 sur la Formation professionnelle prévoyait la mise en place d'une formation de cinq jours pour les IRP sur le thème de la formation professionnelle. L'accord signé dans la **branche du conseil et des bureaux d'étude (SYNTEC)** prévoit quant à lui que doivent figurer dans les bilans sociaux des entreprises des informations sur l'entretien professionnel et que les IRP disposent également de ces informations.

Ces dispositions, si elles traduisent la préoccupation de l'appropriation par les représentants du personnel, ne vont pas jusqu'à la définition de leviers d'action, comme certains représentants CFDT en avaient émis le souhait. Le niveau de l'entreprise a lui, dans quelques cas, constitué le niveau adéquat pour la définition d'outils ou de procédures permettant une association des représentants du personnel à la mise en œuvre des nouveaux dispositifs.

C.2.3.1 Créer une obligation de consulter le Comité d'entreprise comme condition au financement de certaines actions sur les fonds mutualisés : une revendication de la CFDT dans la Métallurgie

L'idée de chercher une filiation du DIF dans le co-investissement et le Capital temps formation (CTF) a été présente pour quelques équipes syndicales, particulièrement dans la Métallurgie.

Pour le négociateur CFDT de l'accord signé dans la Métallurgie, **la réalité de la mise en œuvre du DIF est liée à la capacité qu'ont les salariés et leurs représentants à s'emparer de ce droit.**

¹⁴⁵ Cf. Entretien conduit auprès du coordonnateur central CFDT à AREVA et négociateur de l'accord Formation.

Or, dans la Métallurgie, le DIF n'a pas repris les garde-fous qu'avait obtenus la CFDT pour la gestion du CTF en 1993. En effet, la branche avait défini une procédure pour la gestion du dispositif qui prévoyait que toute demande de prise en charge du CTF par l'OPCAIM, pour être acceptée, devait obligatoirement être accompagnée de l'avis du Comité d'Entreprise. Cela constituait une garantie qu'il y avait eu, au sein de l'entreprise, au minimum un échange sur l'utilisation de ce capital.

Sans doute les élus des Comités d'entreprise ne s'étaient pas à l'époque suffisamment servis de ce levier (« *les élus ne sont pas suffisamment emparés du CTF et ne l'ont véritablement maîtrisé*¹⁴⁶ ») et n'étaient sans doute pas appropriés pleinement ce dispositif¹⁴⁷. Toutefois, la suppression pure et simple du CTF et son *remplacement* par le DIF, sans réflexion sur les modalités concrètes de mise en œuvre et sur les leviers nécessaires à son application, pose problème selon le négociateur CFDT. Selon lui, il serait nécessaire de réfléchir aux garanties collectives à accoler au DIF et aux points d'appui dont pourraient disposer les élus du personnel pour veiller à sa bonne application¹⁴⁸. De ce point de vue, un bilan de la gestion du CTF aurait été intéressant.

Selon le négociateur CFDT, il n'existe aujourd'hui aucun contrôle sur le DIF ou sur la période de professionnalisation. Les mécanismes de contrôle qui existaient dans le cadre du CTF n'ont pas été repris pour le DIF. Ainsi, les périodes de professionnalisation sont gérées localement par les ADEFIM, les effets ne sont visibles qu'à posteriori par l'OPCAIM.

Il souhaiterait qu'un débat ait lieu dans les entreprises chaque année au Comité d'Entreprise, afin de débattre de la situation des salariés « menacés » et des formations nécessaires à leur maintien dans l'emploi. La tenue de ce débat dans l'entreprise pourrait devenir une condition au financement des actions de formations (DIF et périodes de professionnalisation) par l'OPCAIM. A défaut d'incitation de cette nature, le négociateur syndical redoute qu'un tel débat ait rarement lieu dans les entreprises.

¹⁴⁶ Cf. entretien conduit du Secrétaire fédéral de la FGMM CFDT en charge de la Formation Professionnelle et des classifications et négociateur de l'accord sur la Formation.

¹⁴⁷ Qui, au demeurant, n'avait pas fait, comme le DIF, l'objet d'un consensus large auprès de toutes les organisations syndicales.

¹⁴⁸ Il souligne toutefois que la collecte obligatoire de 0,1% constitue sans doute un levier d'une autre nature pour faire vivre le DIF. Elle représente une incitation de la part de l'employeur au développement du dispositif. Depuis la signature de l'accord de branche, 24.000 DIF ont été financés par l'OPCAIM et plus de 10.000 salariés en CDD ont bénéficié du DIF. Il y a eu en outre 150.000 périodes de professionnalisation en 2005 et 164.000 en 2006, dont 1% ont débouché sur une certification. La durée moyenne des périodes de professionnalisation est de 37h.

C.2.3.2 Rares sont les accords d'entreprise à valoriser le rôle des IRP dans la mise en œuvre la réforme ...

L'exemple d'AREVA: les IRP constituent un maillon indispensable de la chaîne

Pour le délégué syndical d'AREVA, l'enjeu le plus important de la négociation était de doter les militants et les élus des entreprises de moyens permettant de relayer l'accord et de mettre en œuvre la réforme. « A AREVA, le DIF en lui-même ne changera pas grand-chose mais la formation des élus et leur action peut, elle, changer les choses ». L'accord de groupe a un rôle d'aiguillon mais pour que cette réforme vive, cela suppose qu'elle soit digérée par les militants et les élus et relayée par eux. « Les chefs de service font, il est crucial d'avoir des relais syndicaux pour influencer la qualité et les bénéficiaires de ces formations ». Cela donne un but à atteindre aux délégués syndicaux, aux élus du CE ou aux délégués du personnel, à mobiliser notamment lors de la consultation du CE ! Cet objectif était également partagé par la directrice de la politique sociale du groupe¹⁴⁹.

Les dispositions de l'accord Formation et des accords antérieurs font une place importante au rôle que doivent jouer les IRP pour relayer la politique de formation. Ces différents accords prévoient notamment :

- La définition d'indicateurs en aval et la création d'outils¹⁵⁰ pour contrôler que l'esprit de l'accord est respecté (voir encadré ci-dessous).
- La dotation d'un jour de formation permettant aux délégués syndicaux centraux de s'approprier l'accord. Cela représente la formation de 58 personnes (le module de formation commence par l'accord Formation puis présente les résultats de l'Observatoire des Métiers du groupe).
- Les productions de l'Observatoire des Métiers, déclinées au niveau régional, constituent également un point d'appui à la mise en œuvre de l'accord dans la mesure où ils permettent aux salariés et à leurs représentants d'identifier des besoins de formation transverses. Les salariés peuvent, à partir de ces besoins identifiés, envisager une évolution professionnelle et la formation nécessaire à celle-ci. C'est bien dans cette optique de construction d'outils opérationnels, de leviers que cet Observatoire est évoqué par les deux interlocuteurs.

¹⁴⁹ « L'accord fait une place importante aux différents acteurs qui auront en charge de relayer et d'appliquer l'accord, que ce soit les hiérarchiques et les DRH ou les relais syndicaux et les IRP. A ce titre, il se situe délibérément dans une optique d'opérationnalité et d'engagements, susceptibles de contrôle ». Cf. entretien conduit auprès de la directrice de la politique sociale du groupe AREVA et négociatrice de l'accord Formation.

¹⁵⁰ « Les conclusions de l'Observatoire des Métiers passent en Commission Emploi Formation. Les outils et les indicateurs existent. C'est maintenant aux équipes syndicales de faire leur boulot. Il est clair qu'on ne peut pas tout faire la 1^{ère} année, l'objectif de la CFDT, c'est de progresser chaque année un peu plus. C'est le sens de l'accord négocié qui fournit des outils mais nécessite un volontarisme des équipes syndicales ». Cf. Entretien conduit auprès du coordonnateur central CFDT à AREVA et négociateur de l'accord Formation

Eclairage : les dispositions de l'accord AREVA sur le rôle des IRP en matière de formation

L'accord organise et définit les moyens qui permettront de veiller à la bonne application de l'accord (procédures, lien avec l'entretien, recours en cas de désaccord, pendant ou hors temps de travail ...) et précise les indicateurs pertinents qui devront faire l'objet d'une évaluation (à travers la mise en place d'une commission de suivi).

Les résultats seront mesurés chaque année à partir des indicateurs prévus dans l'accord :

- nombre d'heures de formation en moyenne par salarié,
- nombre de salariés ayant suivi au moins une action de formation dans l'année, nombre de salariés n'ayant pas suivi de formation depuis au moins 3 ans,
- nombre de salariés ayant suivi une action de formation ou de professionnalisation de 10 jours ou plus,
- nombre de salariés ayant obtenu une qualification ou certification professionnelle au terme de formation, VAE...,
- nombre de salariés ayant exprimé une demande de DIF, et raisons de refus de demandes de DIF.

Ces indicateurs sont analysés par sexe, par catégorie, en distinguant les salariés de plus de 50 ans, et les deux premiers niveaux des classifications présents dans l'entreprise.

En outre, les tuteurs sont présentés nominativement lors de la consultation du Comité d'entreprise.

L'accord **AREVA** est sans doute le plus abouti en ce qui concerne la réflexion sur le processus d'association des IRP. Si d'autres délégués syndicaux CFDT ont également eu à cœur de préciser le rôle des élus du personnel dans la mise en œuvre de la réforme, notamment pour peser sur le choix des bénéficiaires de formation, cette préoccupation a été peu traduite dans les accords d'entreprise.

Dans les autres négociations, le rôle des représentants du personnel est peu valorisé.

A l'exception des entreprises déjà citées (voir A.1.2.3 - L'instruction des demandes de DIF par les organisations signataires de l'accord d'entreprise : Exemples de quatre entreprises (Eolys, LNA, Cap Gemini et Tereos), page 30), qui ont prévu une association des IRP à l'instruction des demandes de DIF (**Eolys, LNA, Cap Gemini** et **Tereos**) et dont les accords valorisent le rôle des IRP, les autres accords d'entreprise ne contiennent pas (ou peu) de dispositions précisant le rôle des IRP dans la mise en œuvre du texte.

Au sein de **Cap Gemini**, les IRP du groupe disposent, lors la consultation du CE de données relatives au nombre de salariés n'ayant pas suivi la formation complémentaire de cinq jours tous les trois ans instaurée par l'accord. L'information sur cet engagement qui porte sur chaque salarié vise à fournir

d'autres indicateurs que les moyennes d'heures de formation qui peuvent cacher de vraies disparités.

Le délégué syndical de l'entreprise EOLYS affirme qu'il *apparaît important de faire vivre le plus rapidement possible l'outil de synthèse des entretiens qui permettra un contrôle qui n'existait pas jusqu'à présent.*

Au sein de la coopérative LNA, le rôle des IRP est également important : le projet d'accord précise, s'agissant de l'entretien professionnel, que la *synthèse des entretiens professionnels est présentée à la commission formation du CE pour avis. La synthèse des suggestions concernant l'amélioration du poste ou des conditions de travail est présentée au CHSCT* ». Les IRP sont également impliqués, dans une certaine mesure, dans les décisions de départ en formation dans la mesure où l'accord prévoit que toute demande de DIF « *n'entrant pas dans les objectifs fixés par cet accord sera étudiée en commission formation et validée en CE* ».

Les élus des autres entreprises ont pour la plupart regretté que des moyens – notamment financiers mais pas seulement – manquent pour permettre la bonne appropriation de la réforme par les équipes syndicales et de ne pas être parvenus à faire entendre ce point de vue lors des négociations.

Sur les dispositifs qui ont moins focalisé l'attention que le DIF – les périodes de professionnalisation notamment – certains ont également regretté de ne pas disposer de plus de contrôle. Ainsi, le délégué syndical CFDT de la **Banque Populaire de l'Ouest** souhaitait « *de la même manière que pour le DIF, plus de contrôle sur le dispositif des périodes de professionnalisation* ». Sans doute faut-il imputer, selon lui, cette lacune également aux organisations syndicales qui n'ont pas toujours été suffisamment volontaristes sur ce sujet et également à l'insuffisance de moyens (en heures de délégation) qui a conduit à faire des choix et à sacrifier certains sujets.

Cet enjeu qui ne transparaît pas dans la plupart des accords est toutefois affiché comme objectif d'amélioration. Ainsi, le délégué syndical de la **Banque Populaire de l'Ouest** invoque au moins trois leviers d'action pour faire vivre le DIF, s'appuyant sur les IRP :

- La section CFDT devra jouer un rôle de relais et d'appui des projets de formation des salariés : défendre auprès de la direction le projet d'un salarié souhaitant utiliser son DIF pour passer un examen professionnel (même si la formation ne correspond pas forcément aux besoins actuels de l'entreprise) ;
- La Commission formation (ou une Commission ad hoc créée à cet effet), devrait recevoir les refus de DIF (et par conséquent, les motifs de refus) et pouvoir trancher / décider. La CFDT déplore le manque de contrôle pour faire vivre la réforme ;
- la CFDT souhaiterait pouvoir demander à l'employeur une typologie des actions ayant fait l'objet d'une acceptation.

C.2.3.3 ... mais tous ont prévu la mise en place de commissions de suivi de l'accord, comme une garantie de sa bonne application

La plupart des accords d'entreprise analysés ont prévu la mise en place de commission de suivi de l'accord (alors qu'au niveau des branches professionnelles, cette préoccupation n'apparaît pas nécessairement)¹⁵¹.

La plupart de nos interlocuteurs – syndicaux ou patronaux – avaient conscience, dès la signature de l'accord, que, pour que le texte qu'ils ont signé vive, la question du suivi de sa mise en œuvre était cruciale.

La quasi-totalité des entreprises de notre échantillon ont mis en place une commission de suivi ou ont confié à la Commission Formation la responsabilité du suivi de l'accord. Certains accords ont également précisé quelques uns des indicateurs qui devront être fournis dans le cadre de ce suivi.

Les dispositions adoptées par les accords d'entreprise.

EADS. Mise en place d'une commission de suivi et d'interprétation (c'est le cas pour tous les accords conclus au sein du groupe EADS). La CFDT voulait que ce soit une commission de recours (mais cela a été refusé par la direction). « *Cette commission sera le lieu pour faire remonter les dysfonctionnements éventuels et les problèmes récurrents identifiés par les sections syndicales* ». Délégué syndical EADS.

Schneider Electric. « *Le suivi du présent accord sera normalement effectué au sein des Commissions Emploi Formation, tant au niveau du Comité Central d'Entreprise, que des comités d'établissements. Pour veiller à la bonne mise en œuvre de cet accord, les parties signataires conviennent en outre de réaliser ensemble deux réunions de suivi au cours de l'année 2006.* » (Chapitre 4.2 : application et suivi de l'accord).

AREVA. « *Il est difficile de faire coller les résultats obtenus et l'application sur le terrain. Cela suppose la mise en place d'une commission de suivi¹⁵²* ». « *Les parties signataires sont convenues de la mise en place d'une commission de suivi. Cette commission de suivi réunira une fois par an la Direction des Ressources Humaines d'Areva et les Organisations Syndicales signataires qui feront le bilan d'application de l'accord...* » (Article 5.1 Suivi de l'accord).

Société Générale. Chaque accord collectif, y compris celui relatif à la formation professionnelle, prévoit la mise en place d'une commission de suivi. L'accord étant récent – il a été conclu le 14 juin 2006 –, un bilan sera fait sur l'application du DIF d'ici la fin 2007 et pourra le cas échéant donner lieu à des ajustements.

Cofinoga. Le suivi de l'accord sur le DIF est prévu « *dans le cadre des commissions formation du CCE, un suivi des formations prises au titre du DIF sera présenté, au regard du présent accord. Une information sur le nombre de demandes acceptées sera alors communiquée ainsi que sur les caractéristiques des formations financées par l'entreprise.* » (Article 5 – Suivi de l'accord).

SFR. S'il n'existe pas de commission d'interprétation, une Commission de veille et d'évaluation a été instituée (procédure de médiation).

¹⁵¹ Les OPCA des branches et les CPNE jouent néanmoins dans la pratique ce rôle, même s'il n'est pas toujours clairement positionné dans le texte de l'accord lui-même.

¹⁵² Cf. Entretien conduit auprès du coordonnateur central CFDT à AREVA et négociateur de l'accord Formation.

Cap Gemini. Une Commission de suivi a été prévue dans le cadre de l'accord GPEC, mais pas dans l'accord formation.

EOLYS. L'accord dispose que « *la Commission formation du CE et un membre de la direction se rencontreront au minimum deux fois par an pour suivre la mise en œuvre et le suivi de cet accord* ».

LNA. Un suivi des DIF est effectué par la commission formation et validé en CE. L'accord formation prévoit de façon plus générale un suivi des dispositions qui sera réalisé par la commission formation. « *Avant d'envisager des objectifs d'amélioration, il faut déjà que l'accord vive. Or, pour ce faire, cela nécessite un bon suivi des formations effectuées, notamment à travers un tableau de bord individualisé. En outre, l'accord prévoit que la commission formation, qui se réunit au minimum deux fois par an, examine les évaluations des actions de formation sur l'atteinte ou non des objectifs prédéfinis. Par ailleurs, un suivi devra être réalisé pour savoir si les formations envisagées lors de l'entretien professionnel sont ensuite effectivement réalisées* ». Délégué syndical.

Si dans la quasi-totalité des entreprises étudiées, une commission de suivi de l'accord a été mise en place (prévue par l'accord)¹⁵³, les équipes syndicales disposaient rarement lorsque nous les avons rencontrés¹⁵⁴ d'un premier bilan et n'ont pas encore véritablement investi ce nouveau cadre d'action, soit parce que l'accord est trop récent, soit parce que cela suppose une réflexion que les équipes sont seulement en train de conduire (réflexion sur les indicateurs pertinents de mise en œuvre, sur les modalités de remontées des informations ...).

Les premiers constats opérés par les commissions de suivi. Les principaux constats qui découlent à ce jour des premières réunions des commissions de suivi selon les délégués syndicaux sont les suivants :

- Polarisation sur le DIF
- Pas ou peu de suivi individuel au niveau local.
- L'appréhension n'est pas évidente et demande du temps et du recul. Cela suppose notamment la construction d'indicateurs pertinents pour mesurer la bonne (ou la mauvaise) application de l'accord.
- De leur côté, les interlocuteurs DRH ou responsable formation ne sont pas maîtres non plus de ce qui se passe au niveau local, il est difficile de s'assurer d'une homogénéité.
- Il est encore trop tôt pour disposer d'un véritable bilan.

La définition d'indicateurs pertinents pour évaluer est apparue déterminante pour la plupart des interlocuteurs rencontrés mais rares sont ceux à avoir d'ores et déjà engagé la réflexion dans l'entreprise sur ce sujet : « c'est un travail important que d'isoler les questions pertinentes pour évaluer ».

¹⁵³ Dans certains groupes, la signature d'un accord, quel qu'en soit le thème, emporte ipso facto la création d'une commission de suivi de l'accord. Dans d'autres cas, la création de la commission de suivi est liée spécifiquement au thème de la formation professionnelle.

¹⁵⁴ Les entretiens que nous avons conduits se sont échelonnés entre novembre 2006 et avril 2007

C.2.4 L'enjeu de l'implication des supérieurs hiérarchiques sur les problématiques de formation

L'application effective de l'accord suppose une appropriation par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et ne concerne pas que les délégués syndicaux. Nos interlocuteurs ont d'ailleurs souvent souligné le décalage fréquent entre le dynamisme du discours et la variété des pratiques selon les publics, les services et les sites concernés. **Dès lors, la question des relais RH pour permettre une application conforme à l'esprit des textes négociés représente pour les DRH que nous avons rencontrés une priorité.**

En effet, l'encadrement a une mission essentielle dans l'information, l'expression des projets individuels, la mise en œuvre et l'animation des actions des salariés placés sous son autorité. Les personnes qui devront appliquer les textes, ceux qui feront passer les entretiens professionnels, les managers et hiérarchiques directs, doivent comprendre et partager les objectifs définis.

La plupart des accords de branche négociés à la suite de la réforme ont exprimé cette préoccupation, sous la forme de recommandations ou d'orientations générales. L'étude réalisée par CIRCE pour le ministère du travail notait que « nombreuses étaient les branches à revenir, à la suite de l'ANI, sur le rôle de l'encadrement comme « agent » de l'accès à la formation des autres catégories de salariés »¹⁵⁵.

Mais, c'est naturellement au niveau des entreprises que la concrétisation de cette préoccupation se réalise et nombreux sont les DRH et responsables Formation à avoir insisté sur cet aspect. La nécessité de s'assurer une application homogène de l'accord constitue donc une priorité pour les DRH ou responsables Formation que nous avons rencontrés.

Cette préoccupation est sans doute encore plus forte au sein des groupes car la mise en œuvre doit se décliner dans l'ensemble des entreprises qui le composent avec chacune sa propre histoire et son propre mode de fonctionnement.

Pour les DRH, la négociation de l'accord sur la formation a été bien souvent l'occasion de réinterroger le mode de gestion de la formation et de son appropriation par l'ensemble de la chaîne RH et par les hiérarchiques.

¹⁵⁵ « 58% des accords prévoient des dispositions sur l'encadrement. La plupart des accords prévoient que l'encadrement doit être préparé à l'exercice de ce rôle et plus particulièrement à la conduite des entretiens professionnels (prise en charge par l'OPCA, définition de modules, rédaction de guide de conduite de l'entretien ou simple déclaration de principe). Il faut néanmoins souligner que 73 % des accords¹⁵⁵ qui prévoient des dispositions sur l'encadrement citent le public « cadres » mais content d'une simple déclaration d'intention. Toutefois, 27 % des accords (7 accords) ciblent l'encadrement comme public prioritaire des actions de formation ». Cf. « La négociation de branche sur la formation professionnelle », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Etude n°104 – septembre 2005 – DARES, consultable sur le site du Ministère du travail : www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf

Selon la directrice de la politique sociale au sein du groupe AREVA, « l'une des difficultés de l'accord est sans aucun doute d'expliquer les engagements pris et d'irriguer toutes les filières et tous les secteurs. C'est l'un des enjeux du comité de pilotage Formation : changer les habitudes et faire de la formation un vrai plus »¹⁵⁶.

Un autre DRH rencontré dans le cadre de l'étude déclarait que « 10 % des managers sont très intéressés par la formation (contre 90 % qui n'y voient pas une priorité, ces derniers devront néanmoins s'y intéresser dès lorsqu'ils seront saisis par les demandes de salariés) ». Cette phrase résume assez bien le sentiment des DRH qui ont été nombreux à exprimer leurs regrets que les enjeux de formation soient le plus souvent perçus par l'ensemble des hiérarchiques comme une contrainte et non comme un moyen au service de la stratégie de l'entreprise ou du groupe.

Cet enjeu a été affirmé également par les négociateurs CFDT. Ainsi, pour les délégués syndicaux d'EADS, « le rôle des managers – notamment lors des entretiens professionnels – est crucial car il existe des phénomènes d'autocensure de la part de salariés intéressés par la formation mais dont les objectifs de production paraissent incompatibles avec le départ en formation (la charge de travail est vécue comme interdisant les actions de formation). Si les N +1 ne jouent pas un rôle d'incitation, les salariés risquent de ne pas présenter de demande de formation. Or, les délégués syndicaux regrettent que les managers soient rarement favorables au départ en formation de leurs subordonnés ».

C.2.4.1 Donner une nouvelle image de la formation et valoriser son intérêt vis-à-vis des managers

Dans la plupart des accords, l'organisation de sessions de formation, notamment sur le nouveau rôle assigné aux entretiens professionnels a constitué l'instrument principal utilisé par les DRH pour permettre l'appropriation par les hiérarchiques des nouveaux enjeux en matière de formation. Parfois, d'autres outils ont également pu être mobilisés et quelques groupes ont créé des mécanismes d'incitation à avoir recours à la formation.

L'un des enjeux est faire partager aux managers l'importance que revêt l'entretien professionnel. Si dans la plupart des entreprises ou groupes étudiés, des entretiens pré existaient, la dimension formation y était moins développée. L'enjeu était donc de passer d'un entretien d'évaluation faisant le bilan de l'année passée et envisageant les objectifs de développement futur à un entretien intégrant une plus forte dimension de formation, en lien avec une politique de gestion des ressources humaines et d'anticipation.

La directrice de la Politique sociale d'AREVA évoque le fait qu'une de ses préoccupations était de veiller à ce que le supérieur hiérarchique – qui se trouve souvent dans une optique de court terme et de retour sur investissement – prenne en compte les enjeux de formation. Dans cette optique, le RH a un vrai rôle à jouer, celui de ne pas faire nécessairement le jeu de l'unité directe mais de jouer la carte du salarié et de l'entreprise, comprise

¹⁵⁶ Cf. entretien conduit auprès de la directrice de la politique sociale du groupe AREVA et négociatrice de l'accord Formation.

au sens général du terme (c'est la raison pour laquelle a été inscrite dans l'accord la possibilité, à la demande du salarié, d'un entretien complémentaire avec le responsable R.H pour la demande de DIF). Cela suppose une appropriation pour le réseau RH de l'accord et de sa philosophie.

Illustrations.

Les conditions de l'appropriation par les hiérarchiques au sein d'AREVA. Les productions de l'Observatoire des Métiers, déclinées au niveau régional, constituent également un point d'appui dans la mesure où ils permettent de faire connaître aux salariés et aux hiérarchiques les besoins de formation transverses et donc suggérer une évolution professionnelle (et la formation nécessaire à celle-ci). C'est bien dans cette optique de construction d'outils opérationnels, de leviers que cet Observatoire est évoqué par les deux interlocuteurs.

La responsable formation de l'entreprise **Schneider Electric**, juge quant à elle que le rôle du manager est de développer les compétences de son équipe, quitte à ce que cela conduise à des départs du service. Un bon indicateur de la performance des managers pourrait d'ailleurs, selon elle, le nombre de bonnes ressources qu'il laisse partir. Cette philosophie serait relativement partagée dans l'entreprise.

Au sein du groupe **SFR**, la problématique de l'appropriation par les managers a été traitée dès le lendemain de l'adoption de la loi (et donc bien avant la négociation de l'accord GPEC - Formation). Dès l'automne 2004, SFR a adapté ses outils : le groupe a transformé l'outil d'évaluation et a procédé à la formation de ses managers (920) sur les nouveaux dispositifs de la réforme. Au 1^{er} décembre 2004, tous les managers susceptibles de faire passer des entretiens (EAD) étaient formés. Il faut dire qu'au sein de SFR, la réflexion sur la co-construction d'une offre de formation et sur la refondation des outils d'entretien et notamment de l'entretien d'évaluation annuel (créé en 97) a été conduite depuis 2001. L'idée forte était la conduite d'un double entretien, complété par un outil en ligne et un module de préparation. La signature de l'Accord national interprofessionnel (ANI) en septembre 2003 a été perçue par le groupe comme une opportunité : il fournissait l'occasion d'une véritable appropriation de la nouvelle démarche engagée par le groupe sur les problématiques de formation.

Au sein d'**EADS**, la façon dont le Plan de formation est construit constitue une réponse à la difficulté est de faire vivre les actions de catégorie 3 et doit notamment permettre aux hiérarchiques directs de s'approprier et favoriser ce type d'actions (qui ne répondent pas à des objectifs de production à court/moyen terme du service). La construction du Plan de formation est supervisée par les Ressources Humaines qui peuvent être appelées à jouer un rôle d'arbitre. L'enjeu est d'orienter intelligemment les salariés. Le catalogue, présenté aux IRP de chaque filiale du Groupe puis discuté, est également un outil dans la mesure où il présente des actions de formation qui peuvent appartenir aux trois catégories. Selon le DRH du groupe, ce catalogue apparaît comme une réponse décentralisée.

A **LNA**, le RRH, conscient de l'enjeu que représente la bonne tenue des entretiens professionnels et du manque de formation des encadrants pour la conduite de ces entretiens, a mis en place un cycle de formation qui leur était destiné (comportant deux sessions de formation à la tenue des entretiens professionnels) et a prévu qu'ils soient réunis, lors d'une réunion de cadrage avant de lancer la tenue des entretiens professionnels.

Le DRH de l'entreprise **EOLYS** (secteur agroalimentaire) considère que l'un des objectifs de la signature de l'accord Formation est de former l'encadrement

technique aux nouvelles réglementations, pour que ces derniers puissent ensuite relayer cette formation aux salariés.

Au sein du groupe **Cap Gemini**, cette question de l'appropriation par les hiérarchiques des préoccupations de formation est également présente. Selon le DRH du groupe, l'accord a introduit une forte incitation à la formation qui pèse notamment sur les hiérarchiques. L'accord prévoit que si la formation complémentaire de 5 jours tous les 3 ans, à l'initiative de l'employeur, n'est pas suivie par le salarié à l'issue de la période, elle devra être dispensée obligatoirement dans les 6 mois qui suivent. Cette procédure était très contraignante pour l'entreprise et constitue également, selon le DRH « *un moyen de pression sur les managers* » qui ont tout intérêt à prendre les devants, au risque de voir leur organisation bouleversée par des départs en formation non programmés mais néanmoins dans un calendrier impératif.

C.2.4.2 Les choix réalisés en matière de diffusion de l'information auprès des salariés

Peu d'accords ont prévu des dispositions sur les moyens de diffusion de l'information auprès de leurs salariés. Cette question reste clairement une prérogative de l'employeur sur laquelle il ne souhaite pas négocier. Quelques accords prévoient toutefois des dispositions sur ce point. Pour le reste, les procédures mises en place appartiennent au pouvoir de direction de l'employeur.

Au sein de la **Société générale**, l'information circule auprès du personnel par le biais de la RH on line (intranet). Il est également prévu avec le futur self service un plan de communication, notamment un mail pour informer les salariés de la nouvelle possibilité d'outil de demande en ligne. Sur le DIF, l'information se fait par le biais du self service salarié (même outil que pour les demandes de congé). Par ailleurs, une communication massive sur le DIF était prévue courant février 2007. Enfin, s'il n'existe pas d'observatoire d'entreprise, l'entreprise réalise régulièrement des enquêtes quantitatives et qualitatives sur les besoins de formation (évaluations après les formations, enquête qualité auprès des managers) qui cependant ne donne pas une vraie idée de l'intérêt pour la formation ni des besoins de formation pour les uns et les autres.

Le DRH de l'entreprise **TEREOS** précise que l'enjeu actuel est l'information des salariés de l'existence du dispositif qui est prévue par courrier écrit, individuellement et annuellement. Il est instauré une lettre type de demande et une lettre type de réponse (envoyée après demande du salarié), annexées au présent compte rendu. Ces lettres types feront prochainement l'objet d'une diffusion par intranet.

Au sein de l'entreprise **EOLYS**, de manière générale l'information circule par le biais des chefs de services.

Ces développements ont montré que la mise en œuvre des nouveaux principes de la réforme – et particulièrement la mise en œuvre du DIF et de la nouvelle définition du Plan de formation – est liée à la capacité qu’ont les salariés et leurs représentants à s’emparer de ce droit. L’opérationnalité du droit (c’est-à-dire la capacité de ceux qui en bénéficient à en user) est largement conditionnée par cette appropriation par les représentants du personnel.

Ces développements posent également le rôle de l’encadrement intermédiaire comme *agent* du développement des compétences et du recours à la formation. A travers cette question, ce qui est sous-jacent, c’est la capacité des employeurs à développer l’employabilité de leurs salariés et donc à développer leur « employeurabilité »¹⁵⁷, c’est-à-dire à prendre en charge les questions liées à la gestion de l’emploi, en particulier dans ses liens avec les changements organisationnels, le développement des compétences des salariés et la formation.

¹⁵⁷ Ce néologisme est construit sur le constat que toute relation d’emploi suppose une capacité de la personne à être employée (l’employabilité) et une capacité d’une entreprise à employer l’employeurabilité).

Voir Duclos L. et Mériaux O. (2005), « Building local institutional arrangements for flexicurity in France » in Regalia (I.), éd, *Regulating New Forms of Employment: Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge.

Voir également Duclos (L.), Kerbourc’h (J.Y), 2006, " Organisation du marché du travail et flexicurité à la française ", Rapport au Conseil d’Orientation pour l’Emploi, novembre 2006.

[www.coe.gouv.fr/\[...\]/LD_JYK_Flexicurite_Nov._2006.pdf](http://www.coe.gouv.fr/[...]/LD_JYK_Flexicurite_Nov._2006.pdf)

Estrade (M.A), Kerbourc’h (J.Y), 2007, « Mobilités, formation et parcours professionnels : les multiples visages de la flexicurité dans et hors de l’entreprise », Note de veille, n°42, Centre d’Analyse Stratégique, 12 février. [www.strategie.gouv.fr/\[...\]/Note_de_veille_45_12.02.07.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/[...]/Note_de_veille_45_12.02.07.pdf)

Conclusion

La mise en œuvre émergente de la réforme de la formation telle qu'elle découle des processus conventionnels que nous avons étudiés est-elle conforme aux objectifs de l'accord national du 5 décembre 2003 ? Le préambule de ce texte affirme qu'« *il est essentiel que les partenaires sociaux, par un dialogue social renforcé, créent les conditions d'une nouvelle mobilisation en faveur de la formation tout au long de la vie professionnelle afin de permettre aux entreprises et aux salariés de faire face aux défis à venir* » et fait du développement de « *l'accès à la formation un enjeu majeur pour la société française et européenne* »¹⁵⁸.

Sans doute une évaluation de l'atteinte des résultats de l'ANI supposerait plus de recul et de disposer de données quantitatives stabilisées qui n'existent pas à ce jour pour les entreprises que nous avons analysées. Apprécier l'impact du processus de négociation sur l'accès à la formation est encore prématuré, dans la mesure où les accords sont relativement récents. Mais il est toutefois possible de donner une lecture des dynamiques amorcées par le cycle de négociation de branches et d'entreprises que nous avons analysé, au travers des réponses aux interrogations posées en introduction.

¹⁵⁸ Cet enjeu général se décline en 8 objectifs :

1. *permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle grâce aux entretiens professionnels dont il bénéficie ou aux actions de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience auxquelles il participe.*
2. *favoriser l'acquisition d'une qualification tout au long de leur vie professionnelle notamment dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ou d'une période de professionnalisation,*
3. *développer l'accès des salariés à des actions de formation professionnelle conduites tout au long de leur vie professionnelle, dans le cadre du plan de formation, du CIF ou du DIF mis en œuvre à leur initiative, en liaison avec leur entreprise,*
4. *accroître le volume des actions de formation dispensées au bénéfice des salariés en créant les conditions propres à permettre le déroulement de ces actions pendant ou en dehors du temps de travail, ces conditions portant sur la nature et la durée des actions ainsi que sur les incitations et les engagements auxquels elles donnent lieu,*
5. *réduire, par des initiatives et des mesures appropriées, les différences constatées d'accès à la formation pour les salariés des petites et moyennes entreprises et des entreprises artisanales, de favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'accès à la formation professionnelle,*
6. *donner aux instances représentatives du personnel et au personnel d'encadrement de l'entreprise, un rôle essentiel pour assurer le développement de la formation professionnelle, notamment par l'information des salariés sur les dispositifs de formation ainsi que par leur accompagnement dans l'élaboration et dans la mise en œuvre de leur projet professionnel,*
7. *assurer un développement coordonné de la formation professionnelle dans les branches et dans les territoires, en faisant évoluer le contenu des accords de branche sur les objectifs et les moyens de la formation professionnelle, en précisant le rôle des instances paritaires chargées d'assurer la promotion de la formation au niveau professionnel ou territorial et en incitant à la conclusion de partenariats au niveau régional,*
8. *favoriser non seulement la personnalisation du parcours de formation et le recours aux nouvelles technologies éducatives mais aussi la formation en situation professionnelle grâce au développement de la fonction tutorale.*

1. Comment les nouveaux principes que sont le Droit individuel à la formation (DIF), la nouvelle définition du Plan de formation ont-ils été retranscrits dans les entreprises ? Quels outils ont été mis ou place (ou remis en perspective) pour donner corps à l'idée de co-décision des actions de formation ?
2. Peut-on affirmer à travers l'analyse du processus contractuel que de nouvelles perspectives se dessinent, autour de la construction de parcours de formation ou de l'anticipation ?
3. Enfin, comment la négociation de branche et la négociation d'entreprise se sont-elles articulées ?

L'enjeu de l'appropriation des nouveaux dispositifs par les acteurs est quant à elle transverse à toutes ces questions et fournit quelques enseignements majeurs pour alimenter une analyse plus prospective des évolutions de la formation, dans ses rapports aux stratégies des entreprises et à aux dynamiques du dialogue social.

A Les dynamiques amorcées par le cycle de négociation

1. La traduction de l'idée de co-décision des actions de formation. L'un des enjeux cardinaux de ces négociations aura été de décliner et de rendre opérationnelle la philosophie énoncée par l'accord national interprofessionnel (et reprise par la loi) : sortir de l'alternative entre initiative individuelle et initiative de l'employeur pour promouvoir l'initiative conjointe, de caractère plus contractuelle, à travers le Droit individuel à la formation et le nouveau Plan de formation qui définit les obligations réciproques du salarié et de l'employeur en fonction des gains escomptés de l'action de formation.

La question du DIF et de son initiative aura été l'un des points sensibles de la négociation de branche et d'entreprise, de même que la traduction concrète de la nouvelle conception du Plan de formation.

Pour dépasser les différences d'approche qui se sont exprimées lors de l'élaboration de l'accord national interprofessionnel sur ces points sensibles, les négociateurs d'entreprise ont cherché à construire des compromis concrets et donc réputés plus solides que ceux établis par l'ANI, au travers de procédures claires et lisibles, compréhensibles par tous et dénuées d'interprétation. A cette fin, les accords ont le plus souvent été l'occasion de remettre en perspective les outils existants dans l'entreprise, de les ré-interroger, de repenser leur finalité.

Dans cette perspective, l'entretien professionnel joue un rôle central. Les acteurs de l'entreprise étaient très conscients que, de sa conception dépendait largement

la capacité à inscrire dans la pratique les objectifs généraux affichés dans leurs accords. La définition de cet outil concentrait finalement plusieurs des questions sensibles de la réforme : la question de l'initiative du salarié dans le choix de la formation suivie dans le cadre du DIF, celle de l'information des salariés face aux possibilités qui s'offrent à eux et de l'élargissement de l'accès à la formation, celle du recueil des besoins permettant la construction du Plan de formation en trois catégories distinctes. Les accords se sont focalisés sur deux aspects principaux intéressant l'entretien professionnel et concentrant l'ensemble de ces enjeux :

- Définition de l'outillage à disposition des acteurs pour faire de ce rendez-vous un moment de véritable échange sur la formation : formation des supérieurs hiérarchiques, création de guides ou de grilles d'entretien, utilisation de la cartographie des métiers ou des espaces documentaires anonymes sur les possibilités d'évolution ou de mobilité interne ...
- Définition des personnes en charge des entretiens ou susceptibles d'intervenir en aval (notamment possibilité de faire intervenir un autre interlocuteur que le supérieur hiérarchique ou d'obtenir un autre entretien afin que puissent être prises en compte des actions de formation dans un cadre large et pas seulement en réponse aux besoins immédiats du service).

Répondant à la même préoccupation, les catalogues de formation (re)font une apparition dans le cycle de négociation d'entreprise que nous avons analysé. Les négociateurs se sont placés dans une approche très pragmatique : si la réforme affirme l'importance de l'individualisation des actions de formation, la condition pour que puisse se manifester une initiative personnelle est l'existence d'une offre diversifiée et qu'elle soit portée à la connaissance des salariés (et accessible). Les catalogues de formation peuvent jouer ce rôle s'ils sont conçus dans cette optique, ce qui a été un enjeu de quelques unes des négociations et ce qui sera surtout un enjeu de veille pour les représentants du personnel.

Au-delà de la réflexion sur ces outils qui permettent aux nouveaux dispositifs de prendre du sens et d'être articulés, **les accords d'entreprise ont également permis d'étendre le compromis réalisé dans le cadre du Plan de formation à l'ensemble de la politique de formation de l'entreprise.** Pour toutes les actions de formation, quel que soit le dispositif auquel elles se rattachent, l'investissement de l'entreprise et ses obligations seront fonction des objectifs poursuivis : plus le projet professionnel du salarié sera convergent avec celui de l'entreprise, plus les obligations de l'entreprise seront fortes¹⁵⁹.

C'est à travers ce nouvel équilibre qui se dessine dans la plupart des entreprises de notre échantillon que la question du temps de formation a, le plus souvent, été abordée : plus l'action de formation s'inscrit dans une perspective de développement des compétences, plus le temps de formation a lieu hors du

¹⁵⁹ « Plus le projet professionnel est convergent avec un besoin de l'entreprise, plus l'investissement de l'entreprise dans le développement du collaborateur pour y parvenir sera important. » Propos recueillis lors de l'entretien avec la Directrice du développement RH du groupe SFR.

temps de travail. A l'inverse, lorsque l'action de formation est préparée dans le cadre du Plan de formation et qu'elle répond directement aux objectifs de l'entreprise, elle se déroule sur le temps de travail. Cette question n'a ainsi pas été réellement conflictuelle dans les négociations d'entreprise (à quelques rares exceptions près), contrairement à ce qui s'est passé lors des négociations interprofessionnelles. Cela s'explique également par le fait que les négociateurs d'entreprise n'avaient pas à statuer sur les principes mais s'inscrivaient dans une approche pragmatique, en tenant compte du contexte de l'entreprise et de ses spécificités.

2. Les nouvelles problématiques comme la professionnalisation et les parcours restent le plus souvent l'apanage de quelques grands groupes et sont encore, à ces exceptions près, peu traduites dans les accords d'entreprise. Si de nombreux accords font référence à la notion de parcours de formation, il est encore difficile de traduire les modalités concrètes permettant de les mettre en œuvre. La période de professionnalisation reste bien souvent une catégorie de financement pour les responsables de formation et non une modalité pédagogique permettant de construire des parcours de formation individualisés, qui articulent plusieurs temps et plusieurs modalités d'acquisition. L'ingénierie de la période de professionnalisation reste à construire. De même, peu d'accords font référence aux différents outils permettant de construire les parcours : bilans de compétence, validation des acquis de l'expérience, passeport formation. Le tutorat a quant à lui été abordé, notamment dans la branche de la Banque confrontée à un fort enjeu de développement des compétences, par quelques accords d'entreprises. Quoiqu'il en soit, l'approche articulée des dispositifs de formation au service des parcours de formation ou de professionnalisation reste assez rare et suppose que l'entreprise dispose d'une politique de formation bien ancrée et d'une politique de gestion des ressources humaines centrée sur le développement des compétences.

Dans ces entreprises, la construction de parcours doit faciliter la mobilité interne, voire la mobilité externe, dans une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La formation devient un outil au service de la sécurisation des parcours. L'objectif assigné à l'accord d'entreprise était notamment d'articuler les outils permettant de construire les parcours avec les outils d'anticipation¹⁶⁰ et la négociation de l'accord d'entreprise ou de groupe sur la formation a souvent révélé la nécessité de disposer d'outils d'anticipation lorsqu'ils n'existaient pas encore au moment où était négocié l'accord.

3. L'articulation entre la négociation de branche et d'entreprise. Au niveau des branches, l'ambition des négociateurs était de conclure des accords d'application directe, c'est-à-dire des accords qui trouvent un sens dans les grands groupes comme dans les PME. Les accords étaient conçus comme pouvant se suffire à eux-mêmes et il n'est pas étonnant de trouver parmi les dispositions négociées la

¹⁶⁰ Ainsi, les entretiens professionnels sont nourris par le référentiel des métiers, par les forums des métiers ou par l'espace documentaire sur les possibilités d'évolution ou de mobilité interne créé par le groupe, espace qui respecte l'anonymat des salariés qui s'y rendent.

définition parfois extrêmement précise de procédures ou d'outils (procédures de demande de DIF, modalités de l'entretien professionnel, rôle et missions du tuteur, et parfois des outils ou grilles méthodologiques prévus par l'accord ou figurant en annexe).

Dès lors, la question est posée de l'espace laissé à la négociation d'entreprise. La réalisation des onze monographies d'entreprises montre que dans les entreprises disposant d'une taille suffisante et dotée d'une tradition bien établie de dialogue social, la négociation a constitué un bon vecteur de déclinaison des dispositions de la loi. La négociation d'entreprise a principalement deux fonctions : elle a permis de préciser les dispositions de l'accord de branche, notamment sur les thèmes où la négociation de branche était en retrait et d'améliorer certaines de dispositions définies au niveau de la branche.

- **Préciser l'accord de branche et de l'adapter au contexte spécifique de l'entreprise.** Pour la plupart des négociateurs, notamment patronaux, l'objectif de la signature d'un accord sur la formation était de passer de la *gestion de dispositifs* de formation à la *définition d'une politique* qui articule les différents dispositifs comme autant d'outils au service d'un objectif. Là passe sans doute la principale frontière entre la négociation de branche et la négociation d'entreprise. Les accords d'entreprise abordent de ce fait des aspects non traités par les accords de branche qui relèvent directement de la politique de l'entreprise et de son contexte spécifique (définition du plan de formation, articulation des temps de formation) ou qui relèvent de la définition d'outils très précis (catalogues de formation, création d'espaces documentaires sur la formation ...). En outre, les accords complètent pour se les approprier les procédures définies par les accords de branche (procédures de l'entretien professionnel, de demande de DIF ...).
- **La définition de droits a été une fonction, plus marginale, de la négociation d'entreprise.** Les éléments qui ont fait l'objet de dispositions plus favorables portent essentiellement sur les procédures (notamment sur l'entretien professionnel¹⁶¹, la mise en œuvre du DIF et son articulation avec le plan de formation¹⁶², sur l'exercice du tutorat¹⁶³). Sur cet aspect, les négociations d'entreprise ont pu améliorer les compromis établis par

¹⁶¹ Tous les accords d'entreprises de l'échantillon se sont attachés à définir les modalités de l'entretien professionnel (alors même que les accords des branches Métallurgie et Agroalimentaire ne contiennent aucune disposition propre sur ce sujet). Certains accords d'entreprise (Schneider Electric, Areva, Banques Populaire et SFR), prévoient l'existence de voies de recours pour le salarié. Ce sont des dispositions innovantes par rapport aux dispositions conventionnelles de branche en ce qu'elles créent la faculté pour le salarié de solliciter un deuxième entretien avec la hiérarchie RH s'il a le sentiment que ses besoins de formation n'ont pas été pris en compte (à noter toutefois que l'accord de branche de branche signé dans les Banques renvoie au niveau de l'entreprise la possibilité d'un autre entretien : « *l'entreprise peut, si besoin est, prévoir à tout moment un entretien supplémentaire* »).

¹⁶² Articulation entre le DIF et l'entretien professionnel, entre le DIF et le Plan de formation, obligation de motiver les désaccords sur le DIF ...

¹⁶³ Voir notamment les accords AREVA, LNA, SFR, Banques Populaires.

l'accord de branche¹⁶⁴. On retrouve de façon plus rare une « valeur ajoutée » des accords d'entreprise sur la conquête de droits nouveaux (quelques accords accordent une augmentation des crédits d'heures DIF qui reste le plus souvent réservée aux salariés à temps partiel, quelques accords signés au sein des grands groupes ont prévu des droits complémentaires pour favoriser les mobilités externes¹⁶⁵, plus nombreux sont les accords à permettre une anticipation des droits au DIF et une transférabilité de ce droit au sein du groupe).

L'analyse du processus de négociation dans les quatre branches que nous avons étudiées fait apparaître une articulation entre les trois niveaux de négociation : le niveau national interprofessionnel, le niveau professionnel et le niveau de l'entreprise. Les accords de branche ont précisé et décliné les dispositions de l'accord national interprofessionnel et de la loi et les accords d'entreprise et de groupe ont quant à eux précisé, complété et parfois amélioré la négociation de branche.

Finalement, la négociation en entreprise est loin d'être accessoire, elle permet de préciser comment les différents outils évoqués dans l'ANI et la loi et – qui pour la plupart d'entre eux existaient avant la réforme de 2003-04 – s'articulent au service des objectifs d'individualisation de la formation et de co-décision. La branche offre un niveau de garanties minimales pour toutes les entreprises de son secteur et l'entreprise précise, lorsqu'elle dispose de la taille suffisante pour le faire, la mise en œuvre plus opérationnelle de ces garanties minimales. Cela n'est pas sans poser la question de l'accès à la formation dans les PME et TPE pour lesquelles une négociation d'entreprise est difficilement envisageable.

¹⁶⁴ En revanche, les thèmes afférents au contrat et à la période de professionnalisation sont peu abordés par les accords d'entreprise, la branche étant le niveau indiqué pour définir les conditions de mise en œuvre de la professionnalisation.

¹⁶⁵ Dans le cadre d'une action de formation envisagée dans le cadre d'un CIF, les accords signés au sein de SFR et de Schneider Electric envisagent la possibilité de financer le reliquat non pris en compte par le FONGECIF. L'accord SFR crée également un congé pour mobilité externe avec droit au retour pour les métiers « menacés » ou pour les plus de 45 ans, les personnes ayant plus de 4 ans sur le même poste ou encore les salariés bénéficiant d'une suspension de leurs contrats de travail. Enfin, l'accord signé au sein de Schneider Electric « s'engage à reconnaître dans tous les cas les nouvelles compétences acquises en attribuant (au salarié) dès son retour un coefficient d'accueil correspondant au niveau de la formation » pour les formations de niveaux V et IV.

B Les enseignements de nature plus prospective sur les évolutions de la formation

De manière plus transversale, les enseignements majeurs qui ressortent de cette étude sont de nature à alimenter une analyse plus prospective des évolutions de la formation, dans ses rapports aux stratégies des entreprises et à aux dynamiques du dialogue social.

1. **D'une part nos observations tendent à confirmer que l'individualisation plus marquée du droit de la formation, ne fait pas disparaître, bien au contraire, la nécessité ressentie d'un cadrage collectif de ses usages. Bénéficiant d'une autonomie renforcée pour combiner les instruments d'une gestion plus personnalisée des carrières et des compétences, employeurs et représentants syndicaux ont souvent eu besoin de créer de nouvelles normes procédurales.** Celles-ci sont jugées nécessaires, tant par les organisations syndicales qui cherchent à construire de nouveaux équilibres entre individualisation et garanties collectives, que par les entreprises, qui ont besoin de règles de gestion claires et équitables.
2. **En conséquence, l'autonomie de la négociation d'entreprise par rapport aux accords de branche se traduit par une orientation fortement procédurale,** renforçant des tendances déjà perceptibles en germe dans la précédente génération d'accords d'entreprise sur la formation. Ces accords ont certes parfois permis aux salariés de bénéficier d'une extension des droits ouverts aux niveaux supérieurs : bonification des droits au DIF, transférabilité du DIF au sein du groupe, plus rarement reconnaissance des qualifications ou aide complémentaire apportée par l'entreprise dans le cadre d'un CIF).. Mais cette logique « distributive » reste relativement marginale par rapport à la dimension procédurale des accords, qui visent le plus souvent à articuler les multiples instruments d'une gestion individualisée des compétences, au regard d'une approche plus intégrée de gestion des ressources humaines.
3. **Car au travers de ces cas observés se dessine la perspective d'une intégration croissante de la négociation sur la formation professionnelle dans une approche reliée avec l'emploi, les compétences, la mobilité, les parcours professionnels ...** L'appropriation par les entreprises des procédures de gestion de la formation passera encore par des accords dédiés à ce thème. Mais c'est sans doute du développement de la négociation triennale obligatoire (pour les entreprises de plus de 300 salariés) sur la GPEC que l'on peut attendre les évolutions qualitatives les plus significatives. L'enrichissement des politiques de formation professionnelle par des éléments d'une démarche de GPEC n'est d'ailleurs sans doute pas à sens unique. Face à la lenteur et aux difficultés du développement de la négociation triennale sur

ce thème¹⁶⁶, la culture et les repères communs acquis par les partenaires sociaux dans le domaine de la formation pourraient être un point d'appui, au moins pour développer la GPEC sur son volet individuel.

4. Cette tendance met la partie syndicale dans une position souvent compliquée. **Dès lors que la négociation dans l'entreprise tend à inscrire l'usage des droits des salariés en matière de formation dans une stratégie plus globale de gestion des compétences, les espaces de co-décision se restreignent au profit de logiques plus unilatérales.** A cet égard, la stratégie syndicale visant à reporter au niveau de l'entreprise des objectifs non-atteints dans la négociation de branche (par exemple sur la question de la co-décision pour le DIF) atteint rapidement ses limites, même si ici ou là notre échantillon fournit quelques contre-exemples.
5. **Enfin, l'importance accordée dans le cycle de négociation aux procédures soulève d'autres interrogations, notamment sur les effets qu'elles sont censées produire.** Elles sont supposées garantir une application conforme de l'accord négocié. Il sera intéressant de mesurer l'impact de ces procédures sur les objectifs affichés : élargissement de l'accès à la formation, politique de formation plus coordonnée ... La réalisation d'une évaluation des effets de ce cycle de négociation pourrait constituer une des préconisations de ce rapport. Le développement des procédures favorisera-t-elle réellement les objectifs affichés ?
6. **Cette question en appelle une autre, celle de la capacité des représentants du personnel à peser sur la mise en œuvre concrète des dispositions négociées et à utiliser les procédures comme autant de points d'appui à leur rôle.** Or, ce sont, dans cette fonction, les acteurs de terrain – sections syndicales d'entreprise et élus du personnel - qui sont mobilisés et non plus les délégués syndicaux centraux que nous avons rencontrés. Si l'appropriation des négociateurs de branche ou d'entreprise semble relative acquise, il n'en est pas de même des délégués du personnel ou des militants syndicaux de proximité. Ils sont aujourd'hui peu préparés à assumer cette fonction, pourtant cruciale et ne considèrent pas toujours les problématiques de formation comme le cœur de l'activité syndicale. Sans doute, la capacité à articuler l'approche emploi et l'approche formation peut-elle permettre de mieux mobiliser les acteurs autour de l'objectif de sécurisation des parcours mais cela suppose une formation des militants syndicaux de terrain et une nouvelle approche de l'action syndicale.
7. Enfin, la portée de ces enseignements doit toutefois être fortement relativisée, compte-tenu des caractéristiques très particulières de l'échantillon des entreprises observées. **L'étude porte sur des entreprises de grande taille, dotées d'une fonction RH «outillée» de manière conséquente, ouverte au**

¹⁶⁶ Voir l'état des lieux sur l'obligation de négocier sur la GPEC dressé par Henri Rouilleault dans son rapport au ministre du Travail, « Anticiper et concerter les mutations », juillet 2007.

dialogue social, avec des organisations syndicales – dont la CFDT elle-même – bien représentées et désireuses de négocier. **Ces conditions ne peuvent qu'améliorer la capacité et la vitesse d'appropriation par l'entreprise des règles et procédures destinées à favoriser l'accès des salariés à la formation.** Que les dirigeants d'entreprise aient une appréciation variable du degré de priorité de cet enjeu sur leur agenda global de négociation est un autre aspect des choses, tout à fait différent. Mais à partir du moment où elles en font une priorité, elles sont en capacité de mobiliser des moyens conséquents pour mieux maîtriser le nouveau corpus de règles issu de l'ANI, de la loi et des accords de branche.

8. **Or même si cela est souvent pointé, il est toujours utile de souligner que la grande majorité des salariés exercent leur activité dans des entreprises qui ne ressemblent que de très loin au modèle idéal typique objet de la présente étude.** Bien que le facteur taille de l'entreprise ne soit pas la seule variable en cause, on sait bien que les PME et TPE sont généralement démunies dans leur capacité à gérer les ressources humaines, et que leurs dirigeants sont souvent incapables de prendre correctement en charge, faute de compétences et de temps, les questions liées à la gestion de l'emploi, en particulier dans ses liens avec les changements organisationnels et le développement des compétences des salariés. Que les « capacités d'employeur » puissent être un facteur important de concrétisation des droits des salariés, en matière de formation notamment, reste aujourd'hui en France une réalité très mal perçue, y compris par les organisations syndicales. A l'inverse d'autres pays européens, dans lesquels l'importance du développement de « l'employeurabilité » – pour reprendre le néologisme issu « d'employabilité » – est un objet de préoccupation, de la part des pouvoirs publics mais aussi des syndicats¹⁶⁷.

La question des conditions de l'exercice concret des droits et garanties accordés à l'individu en matière de formation professionnelle, et du rôle de la négociation d'entreprise à cet égard, fait ainsi inévitablement ressurgir le débat sur les espaces et les modes pertinents de l'action syndicale. Même dans les configurations très favorables de notre échantillon d'entreprises, la partie syndicale peine à disputer réellement à l'employeur son pouvoir de décision en matière de politique de formation. On peut facilement imaginer l'ampleur des difficultés dans une PME « moyenne », à commencer par le postulat qu'il existe une « politique de formation » suffisamment formalisée pour être identifiée, discutée, et dans laquelle la représentation syndicale soit en mesure d'intégrer des finalités autres que celles de l'employeur.

¹⁶⁷ C'est ainsi que la confédération syndicale catalane CCO place le renforcement des capacités des employeurs parmi ses revendications, considérant qu'il s'agit d'un moyen efficace de développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cf. Mériaux O., « L'employeurabilité, un vecteur du développement conjoint de l'emploi et de la responsabilité sociale des entreprises », note de travail, groupe Amnyos, avril 2006.

Que l'entreprise ne soit pas toujours, voire assez rarement, un espace favorable pour que s'exerce le contrepoids syndical en matière de formation professionnelle n'est pas une découverte. C'est très précisément ce qui a motivé l'investissement des syndicats dans des organes paritaires externes à l'entreprise depuis le début des années 1970. On notera à cet égard que les acteurs des processus étudiés ici ont peu abordé la question de la nécessité d'articuler la négociation sur la formation au sein de l'entreprise (ou du groupe) et les ressources mobilisables à l'extérieur de l'entreprise, par exemple dans les OPCA.

Ce relatif désintérêt contraste très nettement avec la place qu'occupe la gestion paritaire des fonds de la formation dans les préoccupations des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, si l'on se fie par exemple au bilan d'étape sur la réforme de la formation réalisée par la DGEFP en décembre 2006 et au rapport de la mission sénatoriale du 15 Juillet 2007. Ces deux documents soulèvent des interrogations sur l'objet social des OPCA, c'est-à-dire leurs missions et leurs métiers, qui nous semblent devoir être mises en perspective avec les enseignements que nous tirons ici à propos de la négociation collective et de l'intervention syndicale.

Il nous semble en effet que la difficulté de l'intervention syndicale pour cadrer, au niveau de l'entreprise, la contractualisation individuelle sur les compétences est un constat important à cet égard. Il milite pour une redéfinition très profonde de la vocation des structures paritaires dans le champ emploi-formation, à commencer par les fonctions collectives qu'elles remplissent : ne doivent-elles pas porter un rôle nouveau de conseil et d'outillage auprès des acteurs les moins bien dotés pour répondre aux exigences d'une gestion intégrée et anticipée des compétences, tant du côté des entreprises (employeurabilité) que des individus (employabilité) ? Cela suppose de renforcer les fonctions de conseil, d'ingénierie et d'accompagnement des OPCA. Cette perspective pose la question de la création de ressources externes permettant de donner une substance à la philosophie de « l'individu acteur de son parcours ». A défaut, la réforme de la formation de 2003-2004, risque de rester bien en deça des ambitions que ses promoteurs ont voulu lui faire porter.

Les annexes techniques

A Annexe n° 1 – Les outils de l'étude

- **La liste des entretiens conduits auprès des branches et des entreprises**
 - **Les grilles d'entretiens (branches et entreprises)**

A.1 La liste des entretiens conduits

BRANCHE METALLURGIE	
BRANCHE	Représentant CFDT Fédération CFDT (FGMM) Michel CHARBONNIER, Secrétaire fédéral chargé de la Formation Professionnelle et des classifications
	Représentant Fédération Employeur (IUMM) Dominique DE CALAN, Délégué général adjoint de l'UIMM, négociateur de l'Accord national interprofessionnel et de l'accord de branche
AREVA	Représentant CFDT Jean-François MARTINEZ, Coordinateur central au niveau du groupe pour la CFDT
	Représentant Direction Marianne NAUD, Directrice de la politique sociale
SCHNEIDER ELECTRICS	Représentant CFDT Jean-François PELISSIER, DP, élu à la commission formation et négociateur de l'accord d'entreprise
	Représentant Direction Christine BRUN, responsable de formation à Schneider Electric France, négociatrice de l'accord Formation Schneider Electric France et Schneider Electric Industrie
EADS	Représentants CFDT Jean-Marie PEETERS, Coordinateur adjoint - groupe pour la CFDT, négociateur de l'accord Formation. Franck UHLIG, Délégué Syndical central (EADS France) et membre de la commission formation
	Représentant Direction Frédéric AGENET, Directeur des relations sociales et Directeur des ressources humaines pour la France
BRANCHE PERSONNELS DES BANQUES	
BRANCHE	Représentant CFDT Gérard BREHIER, négociateur de l'accord de branche
	Représentant Employeur Olivier ROBERT DE MASSY, Délégué général à la formation professionnelle pour le secteur bancaire (AFB)
Entreprise SOCIETE GENERALE	Représentants CFDT Alain TREVIGLIO, Délégué Syndical national CFDT Martine BERTELLIN, Membre de la Commission Nationale d'Entreprise et de la Commission formation du CCE
	Représentant Direction Arnaud Louis CHEVALLIER, Adjoint au directeur de la formation et fonctions au service des relations sociales dans le cadre de la formation professionnelle
Entreprise BANQUE POPULAIRE	Représentants CFDT Henry BRAULT, DS, élu titulaire CE et DP, Délégation nationale BP Norbert LEROY, Délégué syndical, élu titulaire DP et élu suppléant CE
	Représentant Direction Bérangère GRANJEAN, DRH des Banques Populaires Philippe BAILLY, DRH Banques Pop.de l'Ouest et Stéphane MOREL, responsable formation des BPO (entretien téléphonique)
Entreprise COFINOGA	Représentant CFDT Marie-Laure LEROY, Déléguée Syndicale Nationale Adjointe CFDT et élue du Comité d'Etablissement de Mérignac
	Représentant Direction Marc GROSSER, Responsable des services centraux RH du groupe LASER et négociateur de l'accord d'entreprise sur la formation.

BRANCHE AGRO-ALIMENTAIRE	
BRANCHE	Représentant CFDT fédération CFDT (FGA) Christian CLAUDE, Secrétaire national à la FGA en charge de la politique revendicative (FP, rémunération, classification, égalité professionnelle, diversité, handicap), administrateur Agefaforia et négociateur ANIA
	Représentant Fédération Employeur Micheline CHRISTOT, Directeur des Affaires sociales de l'ANIA Dominique BRAOUDE, Directeur des relations sociales et formation professionnelle à Alliance 7
URI CFDT BRETAGNE	Représentant CFDT Marie-Claude JUHEL, Chargée de mission sur la Formation Professionnelle à l'URI CFDT Bretagne
Entreprise TEREOS (Industrie sucrière)	Représentant CFDT Thierry BAILLIEU, Délégué Syndical central CFDT
	Représentant Direction Pascal HUART, Responsable formation du groupe
Entreprise EOLYS (Coopérative)	Représentant CFDT Joël LE SCOLAN
	Représentant Direction Michel LAVANANT
Entreprise LNA (industrie laitière)	Représentant CFDT Didier BOURSEUL
	Représentant Direction Patrick LECOQ

BRANCHE SYNTEC	
BRANCHE	Représentants CFDT Fédération CFDT (F3C) Ivan BERAUD, secrétaire national, responsable du pôle Conseil-publicité, chef de file de la négociation de l'accord formation Philippe DEBRUYNE, Secrétaire général adjoint de la F3C (Responsable de l'Information et de l'Action revendicative)
	Représentant Fédération Employeur (SYNTEC) Bruno CARRIAS, délégué général du SYNTEC au moment de l'entretien Guy SCHAEFFER, directeur de la politique sociale et de la formation du SYNTEC au moment de la négociation de l'accord formation
Entreprise CAP	Représentant CFDT Christian LEGENDRE, délégué syndical de l'UES.
	Représentant Direction J-Michel ESTRADE, Directeur des Ressources Humaines de Cap Gemini France et Mr SYLVESTRE, Responsable Formation de Cap Gemini France
Entreprise SFR	Représentant CFDT Xavier COURTILLAT, délégué syndical central
	Représentant Direction Dominique FOUGERAT, Directrice du Développement RH et Pdte Observatoire Métiers Télécom

A.2 Les grilles d'entretien

A.2.1 La grille d'entretien pour les branches professionnelles (entretiens avec les fédérations syndicales et patronales)

Présentation de l'interviewé

- Sexe :
- Age :
- Fonction et carrière professionnelle :
- Mandats :
- Ancienneté dans le mandat (notamment dans le mandat de négociateur de branche) :
- Participation à d'autres négociations :

1. Les éléments clés de la branche

a) **Contexte général de la branche : historique de la branche et nature du dialogue social :**

- Création, dates importantes ...
- Existence d'un observatoire de branche ? Date de création ?

b) **Contexte socio économique de la branche dans son impact sur la qualification et l'articulation des niveaux de négociation**

- Caractéristiques et problématiques socio -démographiques de la branche (taille des entreprises, données sur les effectifs, Métiers, Nature et évolution des niveaux de qualification des salariés, Pyramide des âges, Sexe, Répartition par CSP, niveaux de qualification ...)
- Contexte économique général (évolutions du secteur : fusion / restructuration, réduction d'effectifs/ croissance...)

c) **Contexte de la négociation**

Climat social général

- Quel regard portez-vous sur le dialogue social dans votre branche?
- Quelles sont les grandes évolutions du dialogue social ? A quoi les attribuez-vous ?
- La négociation sur la formation professionnelle s'est-elle inscrite dans un climat différent par rapport aux autres négociations?
- Quels sont selon vous les effets de la réforme du dialogue social dans la branche (droit d'opposition...) ?
 - ⇒ A-t-elle favorisé la recherche d'alliances entre acteurs ? A-t-elle ajouté des tensions ou au contraire simplifié la construction d'un compromis ?

Contexte de la négociation sur la formation professionnelle

- Parallèlement à la négociation sur la formation professionnelle, d'autres thèmes (classifications, seniors...) ont-ils été négociés en même temps au niveau de la branche ?

2. Processus de négociation de l'accord de branche

a) Préparation à la négociation

- Qui a eu l'initiative de la négociation?
- Quels objectifs aviez-vous assigné à cette négociation ? Étaient-ils partagés par vos interlocuteurs ?
- La négociation a-t-elle été précédée de la réalisation / présentation d'un diagnostic partagé?

b) Négociation

- Quels ont été les thèmes « faciles » à négocier?
- Y a-t-il eu des éléments de blocage? Lesquels?
- Débats sur les points *sensibles* : formation sur le temps de travail et hors temps de travail, priorités du DIF, catégories du plan de formation, limites de l'obligation d'adaptation, procédure des entretiens professionnels
- Qu'est-ce qui a, selon vous, emporté la conviction des différents acteurs de signer ?
- Quelle a été la durée du processus de négociation pour l'accord sur la formation? Nombre de réunions?

c) Caractéristiques juridiques de l'accord

Nature de l'accord		Pourquoi ?
Avenant ou accord ?	Accord	
Accord global ou partiel ?	Accord global	
Accord impératif ou non?	Accord impératif	

d) Issue de la négociation

- Compromis et résultats des négociations sur les dispositifs négociés
- Quels sont les éléments de satisfaction et d'insatisfaction que vous retirez de la négociation de l'accord FPC ?

3. L'appropriation de la réforme par les acteurs dans les entreprises (entreprises et IRP)

a) Outils donnés pour favoriser l'appropriation

- La branche a-t-elle prévu le financement de formation spécifique d'appropriation des nouvelles dispositions sur la formation pour les négociateurs d'entreprise ou les IRP ?
- La branche a-t-elle encouragé la négociation d'entreprise sur la formation ?
- La réforme est-elle, selon vous, comprise et a-t-elle été « digérée » par les acteurs ?

b) Rapport entre objectifs et résultats atteints

- Vos objectifs ont-ils été atteints?
- Sur quel(s) point(s) votre accord n'est-il pas abouti compte tenu de l'urgence de la négociation collective? Sur quel(s) point(s) des améliorations sont possibles?
- Quel regard portez-vous sur cette négociation?
- Qu'est ce que la réforme de la formation modifie concrètement pour les salariés ? La branche a-t-elle fait une enquête auprès des salariés : point de vue des salariés 3 ans après la réforme ?

4. Suites, suivi et gestion de l'accord de branche

a) Gestion de l'accord par les instances paritaires (CPNE, OPCA...)

CPNE

- Existence d'une CPNE?
- Quelles compétences l'accord de branche délègue t -il à la CPNE ?

OPCA

- Quelles sont les orientations données à l'OPCA pour la mise en œuvre de l'accord ?

b) Liens entre les instances paritaires

- Processus de délégation, prise de décision entre accord de branche -CPNE - OPCA ?

c) Actions de la branche en direction de l'entreprise

- Quelles sont les actions d'information et de communication auprès des entreprises de la branche : supports, moyens
- La branche (la fédération patronale, l'OPCA, la CPNE ?) a-t-elle mis en place des outils pour faciliter l'application de l'accord dans les entreprises : guides d'entretien professionnel, guide du tuteur ...

d) Suivi de l'accord

- Existence d'une commission d'interprétation de l'accord ?
- Des ajustements des dispositions négociées sont-ils prévus (avenants et annexes ...)?
- Existe-t-il des clauses de suivi / renégociation ? Lien avec l'obligation triennale de négociation au niveau de la branche
- Avez-vous prévu une évaluation de l'accord de branche à l'issue de la 1^{ère} période triennale ? Sous quelle forme ?

e) Bilan de la mise en œuvre

- Quelle mise en œuvre de l'accord ?
- Existe-t-il des difficultés ? Lesquelles ?
- Quel bilan tirez-vous de l'application de l'accord ?

Indicateurs possibles :

- Quels sont les effets de cette négociation sur l'égalité d'accès à la formation pour les salariés?
- Quelle est la place donnée à l'individu acteur (nombre d'entretiens professionnels par exemple)
- Quel est le nombre et la nature des DIF?
- Construction de parcours d'insertion, de qualification...

A.2.2 La grille d'entretien pour les entreprises

La grille d'entretien - représentant syndical CFDT

Présentation de l'interviewé

- Sexe :
- Age :
- Fonction et carrière professionnelle :
- Mandats :
- Ancienneté dans le mandat (notamment dans le mandat de négociateur de branche) :
- Participation à d'autres négociations :

1. Description et caractéristiques de l'entreprise

a) Contexte général de l'entreprise

Historique de l'entreprise :

- Création, dates importantes ...

Implantation et représentativité syndicale :

- Implantation géographique
- Syndicalisation dans l'entreprise (place de la CFDT)
- Climat social général
- Place des IRP (CE, DP) et poids électoral (lien entre négociation collective et CE)
- Quelles sont les organisations syndicales présentes dans l'entreprise ?

Cadre conventionnel

- CCN et accords de branche applicables dans l'entreprise/groupe
- Articulation entre branche et entreprise

b) Contexte socio économique de l'entreprise

Caractéristiques de l'entreprise :

- Effectif (PME / TPE / groupe, nombre de cadres...)
- Métiers, Organisation des services, ateliers ou établissements
- Nature et évolution des niveaux de qualification des salariés
- Pyramide des âges

- Répartition par Sexe, CSP, Répartition CDI/CDD/intérim, temps plein/temps partiel, personnes handicapées
- Nombre de contrats de professionnalisation / apprentissage

Contexte économique général (évolutions du secteur : fusion / restructuration, réduction d'effectifs/ croissance...)

Marché (activités et produits/prestations)

2. Système des relations professionnelles

a. Les IRP en général

- Quels types d'IRP sont implantés dans l'entreprise (CE, DP, CHSCT)?
- Ont-ils des mandats successifs ? (ancienneté dans le mandat)
- Participent-ils à des activités syndicales hors entreprise (UD, syndicat, fédération) ?
- Si oui, quelle est leur ancienneté dans le syndicalisme (quelle OS, quelle entreprise, à la CFDT) ?
- Bénéficient-ils d'une formation particulière ? Si oui, combien sont-ils à avoir effectivement suivi cette formation ?
- Les délégués syndicaux s'emparent-ils effectivement de leur rôle de négociation ?

b. La section CFDT :

▪ Caractéristiques générales

- Son histoire (création, évènements...) ?
- Sa composition ?
- Existe-t-il un partage des rôles ? Si oui, sur quels critères ?

▪ Organisation

- Quelle périodicité des réunions?
- Quelle utilisation du crédit d'heure?
- Quelle organisation du travail, des débats, des prises de décisions?
- Quelles sont les activités des membres de la section (négociation, communication, préparation, travail collégial...) ?
- De quelles informations dispose-t-elle

c. Relations avec les autres acteurs du système des relations professionnelles

○ Quelles relations entretenez-vous avec les autres acteurs :

- l'employeur et ses représentants,
- les autres OS,
- les adhérents,
- les autres IRP, telles que le CE?

- Se réunissent-ils ensemble ?

3. Cadre conventionnel du dialogue social dans l'entreprise

a. Les faits marquants du dialogue sociale

- Quels sont les faits marquants du dialogue social dans l'entreprise ?
- Quelles sont les grandes évolutions du dialogue social ?
- A quoi les attribuez-vous ?
- Quels sont selon vous les effets de la réforme du dialogue social (droit d'opposition...)?
 - A-t-elle favorisé la recherche d'alliances entre les acteurs ?
 - A-t-elle ajouté des tensions ou au contraire simplifié la construction d'un compromis ?
- Quel droit syndical ?
 - Existe-t-il un texte d'accord sur le droit syndical ?
 - Pratiques formelles/informelles ?
- Selon vous, la section CFDT a-t-elle ou non un rôle de leader dans la négociation collective?

b. Genèse de la négociation collective (contexte social et économique, objectifs, attentes)

- Quels ont été les thèmes de négociation les 5 dernières années ?
- Quels sont les accords les plus marquants ? Pourquoi ceux là ?
- L'entreprise a-t-elle une culture de négociation ?
- Comment les négociations débutent-elles habituellement (éléments déclencheurs : loi, accord de branche, contexte économique ou social, négociations déjà prévues dans un accord précédent) ?
- Comment celle sur la FPC a-t-elle débuté ? Qui a eu l'initiative ?
- Quelles étaient vos positions et celles de vos interlocuteurs ?
- Existait-il préalablement un accord de branche sur la FPC ? Quelles sont les principales dispositions de cet accord ?

4. Le processus de négociation sur la formation

a. Étapes principales de la négociation

- Préparation de la négociation
 - Dans quel cadre (commission formation, CE...) ?
 - Qui négocie (âge / sexe / fonctions et carrière professionnelle / ancienneté) ?
 - Partenaires externes impliqués (inspection du travail, expert-comptable, cabinets de conseils, presse...)?
 - Initiative
 - Bénéficiez-vous d'appui sur des outils, revues, livres, conférences, outil Internet, mail, forum, blog ? Existe-t-il d'autres moyens?

- Déroulement de la négociation elle même
 - Thèmes consensuels?
 - Thèmes sensibles?
 - Points de blocage?
 - Objectifs des négociateurs?
 - Compromis et résultats des négociations sur chaque dispositif négocié?
 - Quelle est l'ambiance, la tonalité des différentes phases? Nombre de réunions ?
 - Qui sont les signataires? Sont-ils majoritaires?
 - Qu'est-ce qui a emporté la conviction des différents acteurs de signer?
 - La négociation est-elle appuyée par des actions syndicales ou des outils, tels que tracts, formation, réunions... ? Outil propre à la CFDT (tel que le « guide du négociateur ») ou plus large ? Plaque de la branche ?
 - Cette mise à disposition a-t-elle été effective depuis le début de l'année - période ? Si non, pour quelles raisons ?
- Participation/implication des salariés à chaque étape
 - Existe-t-il une prise en compte des souhaits généraux des salariés ?
 - Par quel vecteur (référendum, questionnaire ou enquête, réunion ou assemblée générale) ?
 - Recueil de l'information par service, par CSP, par sexe ?
 - Comment faites-vous circuler l'information auprès des salariés (type d'infos communiquées, canaux de diffusion, existence ou non d'un plan de communication) ?

5. Suite et suivi de l'accord

- Quel lien entre les dispositions de l'accord et la consultation des IRP sur la formation ?
- L'accord prévoit-il des dispositions permettant l'appropriation des IRP de la réforme ? si oui, pourquoi ? sinon pourquoi ?
- Les accords font-ils l'objet d'ajustements ? Est-ce le cas aussi pour l'accord sur la FPC (éventuels avenants et sur quels points) ?
- Ces ajustements sont-ils intégrés ou non dans des procédures formalisées ?
- Des modalités de suivi de l'accord ont-elles été prévues? Si l'accord d'entreprise met en place des outils de suivi, sont-ils obtenus à la demande des équipes syndicales ?
- Avez-vous communiqué sur le contenu de l'accord auprès des salariés? Quels supports? (revues, livres, conférences, outil Internet, mail, forum, blog)? Existe-t-il d'autres moyens? Quels sont les publics cibles?
- Existe-t-il une Commission d'interprétation ? A-t-elle déjà fait l'objet de saisines ? Si oui, pour régler quelles difficultés? Lien avec le Comité d'Entreprise.

6. Bilan sur la négociation

a. Appréciation de l'accord

- Points innovants par rapport à la loi, l'ANI et l'accord de branche
- Quels sont les éléments de satisfaction et d'insatisfaction retirés de la négociation de l'accord FPC ?
- L'accord d'entreprise a-t-il prévu un rapport étroit avec les délibérations du Comité d'Entreprise ?
- Etes-vous satisfait des informations transmises à l'occasion de la consultation du CE?
- Quels échanges dans la section, l'UL, l'UD ou la fédération?
- Quels échanges avec les autres interlocuteurs : autres OS, l'employeur, des experts ?
- Quelle mise en œuvre de l'accord ?
- Existe-t-il des difficultés ? Lesquelles ?

b. Lien entre objectifs et résultats

- Vos objectifs ont-ils été atteints?
- Avez-vous des objectifs d'amélioration?
- Quelle(s) perspective(s)?

c. Cadre relationnel

- Vos relations avec les autres acteurs, notamment l'employeur, ont-elles évolué ? Si oui, pourquoi ?

d. Impact sur les résultats aux élections professionnelles et sur l'adhésion

e. Apprentissage/appropriation ?

- Qu'avez-vous appris grâce à la négociation sur la FPC ?
- Avez-vous le sentiment que les élus et militants CFDT ont eux aussi appris ? Sur quels thèmes et dans quelle temporalité ?
- Comment construire l'appropriation des équipes ?
- En regardant en arrière, comment pensez-vous avoir évolué sur le thème de la FPC ? S'il y a une évolution, comment se produit-elle ? Quels en sont les facteurs ?

La grille d'entretien - représentant Direction

Présentation de l'interviewé

- Sexe :
- Age :
- Fonction et carrière professionnelle :
- Mandats :
- Ancienneté dans le mandat (notamment dans le mandat de négociateur de branche) :
- Participation à d'autres négociations :

1. Description et caractéristiques de l'entreprise

a) Contexte général de l'entreprise

Historique de l'entreprise :

- Création, dates importantes ...

Cadre conventionnel

- CCN et accords de branche applicables dans l'entreprise/groupe

b) Contexte socio économique de l'entreprise

Caractéristiques de l'entreprise :

Effectif (PME / TPE / groupe, nombre de cadres...), Métiers, Nature et évolution des niveaux de qualification des salariés, Pyramide des âges, Sexe, Répartition par CSP, etc.

Contexte économique général (évolutions du secteur: fusion / restructuration, réduction d'effectifs/ croissance...)

Marché (activités et produits/prestations)

2. Profil de l'entreprise

a. Contexte

b. Problématiques en matière de formation

c. Objectifs assignés à la politique de formation

3. Système des relations professionnelles

a. Adhésions et participation

- Etes-vous affilié à une organisation de représentation professionnelle ?
- Quel est votre degré de participation ?

b. Relations avec les autres acteurs du système des relations professionnelles

- ##### **a. Quelles relations entretenez-vous avec les partenaires sociaux de l'entreprise :**
- les IRP,
 - les OS

4. Cadre conventionnel du dialogue social dans l'entreprise

a. Quels sont les faits marquants du dialogue social dans l'entreprise ?

Quelles sont les grandes évolutions du dialogue social ? A quoi les attribuez-vous ?

b. Quels sont selon vous les effets de la réforme du dialogue social (droit d'opposition...)?

- A-t-elle favorisé la recherche d'alliances entre les acteurs ?
- A-t-elle ajouté des tensions ou au contraire simplifié la construction d'un compromis ?

c. Quel droit syndical ?

- Existe-t-il un texte d'accord sur le droit syndical ?
- Pratiques formelles/informelles?

d. Genèse de la négociation collective (contexte social et économique, objectifs, attentes)

- Quels ont été les thèmes de négociation les 5 dernières années ?
- Quels sont les accords les plus marquants ? Pourquoi ceux là ?
- L'entreprise a-t-elle une culture de négociation ?
- Comment les négociations débutent-elles habituellement (éléments déclencheurs : loi, accord de branche, contexte économique ou social, négociations déjà prévues dans un accord précédent) ?

5. Processus de négociation sur la formation

a. Comment celle sur la FPC a-t-elle débuté ? Qui a eu l'initiative ?

b. Pourquoi signer un accord sur la formation ? Quelle articulation avec l'accord de branche sur la FPC ? Quels étaient vos objectifs ?

c. Étapes principales de la négociation formation

▪ Préparation de la négociation

- Dans quel cadre (commission formation, CE...)?
- Qui négocie (DRH, Responsable formation ?) ?
- Acteurs externes impliqués (inspection du travail, expert-comptable, cabinets de conseils, presses...)?

▪ Déroulement de la négociation elle même

- Thèmes consensuels ?
- Thèmes sensibles ?
- Points de blocage ?
- Compromis et résultats des négociations (par dispositif si nécessaire) ?
- Qui sont les signataires? Sont-ils majoritaires ?
- Qu'est-ce qui a emporté la conviction des différents acteurs de signer ?

d. Contenu de l'accord

- Avez-vous précisé l'articulation PF et DIF ?
- Avez-vous précisé les 3 catégories du PF ?
- Mise en œuvre du DIF
 - Acteurs concernés (implication des hiérarchiques et publics prioritaires)
 - Organisation et moyens (Procédures, lien avec l'entretien, recours en cas de désaccord, pendant ou hors temps de travail ...)
 - Résultats et perspectives
- Avez-vous mis en place des modalités de reconnaissance des acquis de la formation (formation HTT) ?
- Avez-vous réfléchi à la mise en œuvre de la Période de professionnalisation ?
- Réfléchissez-vous en termes de parcours ? Quelle utilisation des dispositifs antérieurs à la réforme de 2003 ?
- Lien entre le financement et les priorités définis au sein de la branche
- L'accord d'entreprise a-t-il prévu un rapport étroit avec les délibérations du Comité d'Entreprise ?

e. Recueil des besoins des salariés ?

- Existe-t-il une prise en compte des souhaits généraux des salariés ? Recueil de l'information par service, par CSP, par sexe ?
- Comment faites-vous circuler l'information auprès du personnel (type d'infos communiquées, canaux de diffusion, existence ou non d'un plan de communication) ?

6. Suivi de l'accord

- Les accords font-ils l'objet d'ajustements ? Est-ce le cas aussi pour l'accord sur la FPC (éventuels avenants et sur quels points) ?
- Ces ajustements sont ils intégrés ou non dans des procédures formalisées ?
- Des modalités de suivi de l'accord ont-elles été prévues? Si l'accord d'entreprise met en place des outils de suivi, sont-ils obtenus à la demande des équipes syndicales ?
- Existe-t-il une Commission d'interprétation ? A-t-elle déjà fait l'objet de saisines ? Si oui, pour régler quelles difficultés? Lien avec le Comité d'Entreprise ?

7. Bilan sur la négociation

a. Appréciation de l'accord

- Quels sont selon vous les points innovants par rapport à la loi, l'ANI et l'accord de branche
- Quelle mise en œuvre de l'accord ?
- Existe-t-il des difficultés ? Lesquelles ?

b. Lien entre objectifs et résultats

- Vos objectifs ont-ils été atteints?
- Avez-vous des objectifs d'amélioration ?
- Quelle(s) perspective(s) ?

c. Appropriation ?

- Avez-vous le sentiment que vos interlocuteurs (DS) maîtrisaient les règles applicables ? Sur quels thèmes et dans quelle temporalité ?
- Et les hiérarchiques ?
- En regardant en arrière, avez-vous le sentiment que la réflexion a avancé sur ce thème (idée de co-investissement ...)?
- Vos relations avec les organisations syndicales ont-elles évolué ? Si oui, pourquoi ?

**B Annexe n° 2 – Tableau synoptique des
dispositifs des accords d’entreprise au regard
des objectifs de négociation définis par la
CFDT**

Note de lecture

Le tableau présenté ci-après constitue une comparaison entre les dispositions des accords d'entreprises et les objectifs de négociation définis par la CFDT dans le *guide du négociateur* réalisé en 2004.

Le tableau reprend chacun des thèmes identifiés par le référentiel, classés par chapitre :

- De nouveaux moyens d'accompagnement
- De nouveaux droits pour les salariés
- Des droits préservés
- Les publics prioritaires pour la CFDT

Le tableau fait apparaître les dispositions des accords d'entreprises qui se « contentent » de transposer les dispositions plus favorables à la loi contenues dans les accords de branche (signalées par des croix noires) et celles qui sont « innovantes » en elles-mêmes (croix vertes). Enfin, les cases grises sont l'expression d'une absence de dispositions.

Des commentaires peuvent en outre apparaître dans le tableau, précisant le contenu des dispositions.

Ce tableau permet de mesurer à la fois l'appropriation par les équipes des entreprises des objectifs de négociation définis par la confédération et l'atteinte de ces objectifs de négociation.

Présentation du tableau

A DE NOUVEAUX MOYENS D'ACCOMPAGNEMENT	128
A.1 L'entretien professionnel.....	128
A.2 Bilan de compétences (BC) et VAE pour les salariés expérimentés.....	129
A.3 Le passeport formation.....	130
A.4 La validation des acquis de l'expérience (VAE)	131
B DE NOUVEAUX DROITS POUR LES SALARIÉS	132
B.1 Le droit individuel à la formation (DIF)	132
B.2 Le nouveau plan de formation	135
B.3 Le contrat de professionnalisation.....	136
B.4 La période de professionnalisation.....	137
C DES DROITS PRÉSERVÉS	138
C.1 Le congé individuel de formation (CIF).....	138
D PUBLICS PRIORITAIRES POUR LA CFDT	139
D.1 Les femmes	139
D.2 Les salariés expérimentés	140

A. De nouveaux moyens d'accompagnement

A1. L'entretien professionnel

	EADS	Schneider	AREVA	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Entretien Prof	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Organisation de l'entretien	X Entretien annuel	X Pas de périodicité établie	X	X	X Entretien annuel	X Entretien annuel	X Pas de périodicité	X Pas de périodicité	X Pas de périodicité	X Annuel	X Tous les ans
- Préparation du salarié et de la hiérarchie au déroulement de l'entretien			X	X Par une action de formation spécifique + diffusion des docs d'info			X Élaboration d'un guide de l'entretien	X Grille adressée au salarié 15j. avant l'entretien	X Grille à disposition du salarié		
- Formalisation des conclusions de l'entretien ¹			X	X	X	X		X	X	X	
- Modalités d'information des IRP			X				X	X Synthèse présentée à la commission formation	X Synthèse des entretiens conjointe avec commission formation		
- Voies de recours ²		X Possibilité d'un 2 ^{ème} entretien avec la hiérarchie si sollicité par le salarié	X Possibilité d'un entretien complémentaire avec le responsable RH	X Possibilité d'un 2 ^{ème} entretien avec le hiérarchique N+2 ou la D.R.H						X Possibilité d'un autre entretien avec son responsable des RH	
- Financement											

¹ Le consultant n'a retenu que les dispositions des accords qui associent le salarié à cette formalisation.

² Le consultant range dans cette catégorie les accords d'entreprise qui prévoient la possibilité pour le salarié d'aborder les thématiques dans le cadre d'un autre entretien s'il a le sentiment que ses besoins de formation n'ont pas été pris en compte.

A.2. Bilan de compétences (BC) et VAE pour les salariés expérimentés

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Bilan de Compétences et VAE pour les salariés expérimentés		X Juste mentionné			X Juste pour le BC			X Peut être entrepris dans le cadre du DIF	X Peut être entrepris dans le cadre du DIF	X	X BC juste mentionné
- Modalités particulières prévues pour favoriser l'accès des salariés expérimentés au BC dans le cadre du DIF ou CIF											
- Modalités pour favoriser l'accès des salariés expérimentés à la VAE				X (pour tous les salariés)						X	
- Réalisation du BC pour les salariés expérimentés pendant le tps de travail											
- Relance du BC <u>pour tous les salariés.</u>										X	
- Modalités d'information des IRP faisant ressortir l'accès des salariés expérimentés au bilan et les conséquences											

A.3. Le passeport formation

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Le passeport formation	X	X	X	X			X			X	X
- Mise en place du passeport dans la branche et dans l'entreprise	X	X Juste évoqué	X	X			X Uniquement dans l'entreprise			X « Réflexion sur le déploiement d'un passeport formation »	X
- Suivi et mise en place dans l'entreprise (information des IRP dans l'entreprise)											
- La possibilité de rendre obligatoire le passeport formation	A la seule initiative du salarié										
- L'utilisation du passeport en relation avec une démarche de VAE											

A.4. La validation des acquis de l'expérience (VAE)

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
La VAE	X	X	X	X	X			X	X	X	X
- Information sur le dispositif existant	X	X	X	X							
- Utilisation de la VAE dans des projets individuels et collectifs ¹		X	X	X Projet individuel							
- Informations communiquées aux CE, DP, sur le traitement des demandes											
- Suites apportées dans l'ent. les conséquences pour le salarié	X Priorité d'accès	X	X (Déclaratif)								
- Information transmise aux salariés pour les solliciter en tant que jurys de validation et les modalités permettant de participer aux jurys											
- Identifier les salariés expérimentés bénéficiant d'une priorité d'accès à la VAE										X Par l'âge 45 et +	

¹ La VAE s'inscrit dans un parcours de formation (individuel ou collectif).

B. De nouveaux droits pour les salariés

B.1. Le droit individuel à la formation (DIF)

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Le DIF	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Déroulement du DIF pendant le tps de travail	X Tout ou partie			X Tout ou partie	X A certaines conditions	X		X Pendant et hors mais dans un 1 ^{er} tps pendant privilégié	X Pendant ou hors selon le type d'action		X Tout ou partie
- Accroissement de la dotation horaire et de l'allocation										X A certaines conditions	X
- Relation à établir entre DIF et entretien professionnel ¹	X		X	X	X	X		X Toute demande de formation pendant l'entretien	X		
- Reconnaissance dans l'entreprise à l'issue d'une formation réalisée dans le cadre d'un DIF	X										
- Contrôle de l'utilisation du DIF en cas de départ de l'entreprise											

¹ Les accords cités sont ceux comportant expressément des dispositions sur ce point (et ne reflètent pas nécessairement la pratique de l'entreprise)

	EADS	Schneider	Areva	Banques Pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
- Amélioration des conditions de transfert du DIF	X A sein du groupe	X Au sein du groupe	X Au sein du groupe	X Au sein du groupe							X Au sein du groupe
- Limitation du coinvestissement du salarié ¹											
- Protection sociale à garantir lorsque l'utilisation du DIF est HTT											
- Instruction des demandes de DIF par les organisations signataires de l'accord d'entreprise							X ²	X ³ Le CE valide les demandes n'entrant pas dans les objectifs fixés par l'accord	X ⁴		
- Formalisation écrite de la demande du DIF par le salarié et la réponse par l'employeur	X Précision des motifs du refus	X Motivation	X Possibilité pour le salarié de solliciter un entretien avec le RH pour faire le point sur les raisons du refus.	X Notification		X Réponse motivée			X Notification		X Notification

¹ Limitation des heures pouvant être réalisées hors temps de travail dans le cadre du DIF.

² Cette instruction ressort des pratiques constatées au sein de l'entreprise et non de l'accord lui-même

³ Cette instruction ressort des pratiques constatées au sein de l'entreprise et non de l'accord lui-même

⁴ Cette instruction ressort des pratiques constatées au sein de l'entreprise et non de l'accord lui-même

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
- Suivi des demandes d'utilisation du DIF dans l'entreprise, par les OS, par le CE.	X Bilan détaillé de son application présenté annuellement au CE après concertation avec la commission formation		X Par les IRP, analyse des motifs du refus	X Le nombre de DIF utilisés est communiqué chaque année aux DS nationaux					X Par le CE		X Bilan présenté aux CE et CCE
- Information du salarié sur son droit au DIF	X Selon modalités propres à chaque entreprise			X Avant la fin du 1 ^{er} trimestre de chaque année			X	X Avant le 31 janvier de chaque année			X Chaque année mais modalités non précisées
- Situation des salariés en suspension de contrat de travail	X Assimilé à du temps de travail effectif		X					X			
- Amélioration du DIF pour les salariés à temps partiel	X		X		X			X	X		X
- Anticipation du DIF	X Totale	X Partielle (40H)	X Totale pour les salariés âgés d'au moins 55 ans	X Totale dans le cadre d'un cursus diplômant bancaire	X Partielle (60H pour les formations diplômantes et 15 heures pour les formations non diplômantes)	X Partielle (40H) Pour les salariés ayant 45 et plus et ceux ayant 20 ans d'ancienneté				X Partielle (20H)	X Totale (132h)

Remarque 1 : Le guide du négociateur n'a pas prévu un mandat de négociation portant expressément sur la gestion des désaccords sur le DIF. Pourtant, plusieurs accords prévoient des modalités sur ce thème : l'obligation de motiver le désaccord, commission de recours. Il s'agit des accords Capgemini, Banque Populaire, Cofinoga, EADS, EOLYS, AREVA.

Remarque 2 : Le référentiel CDFT n'a pas prévu un mandat de négociation portant sur l'anticipation des droits au DIF pourtant plusieurs accords prévoient des modalités sur ce thème : Capgemini, Banque Populaire, SFR, Cofinoga, Société générale, AREVA, EADS, Scheider Electrics.

B.2. Le nouveau plan de formation

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Le nouveau plan de formation	X	X	X	Juste mentionné, pas de définition des 3 catégories. Action de type I du PF non éligible au titre du DIF	X	X		X	X	X	X
Réduction du nombre d'heures de dépassement (50H)											
Paiement de ces heures au taux des heures supplémentaires											
L'absence de sanction en cas de refus du salarié de dépasser l'horaire de travail habituel											
L'explicitation du développement des compétences	X	X	X							X	
L'obtention de garanties de reconnaissance	X	X Reconnaissance automatique pour les formations de niveaux IV et V	X								

B.3. Le contrat de professionnalisation

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Le contrat de professionnalisation		X Juste mentionné	X		X Juste mentionné		X	X Juste mentionné	X	X Juste mentionné	
Les publics éligibles ¹			X						X		
L'amélioration du niveau de rémunération									X		
Le suivi de la formation			X						X Dynamique d'embauche et tutorat		

¹ Le consultant signale ici les dispositions prévoyant des publics *prioritaires* et non *éligibles*. Rappelons qu'un accord d'entreprise ne peut restreindre la liste des publics éligibles prévus par la loi.

B.4. La période de professionnalisation

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
La Période de Professionnalisation	X	X Juste mentionné	X	X	X			X	X Juste mentionné	X	X
Publics prioritaires	X		X	X	X					X	X
Certifications visées	X			X Notamment qualifications permettant l'accès à un emploi relevant d'un métier repère	X Qualifications permettant l'accès à un emploi relevant d'un métier repère					X	
Le déroulement de la formation sur le temps de travail	X Oui pour action de type I et II			X						X Possible mais non systématique	
Limitation à 80 h des actions de professionnalisation hors tps de travail	X									X	X
Durée de la période, nature des actions, modalités de l'alternance, fonctionnement du tutorat et son financement			X	X Tutorat	X			X Tutorat		X Tutorat	X
Évolution du pourcentage d'absences simultanées											
Suivi des engagements à la fin de la période										X	X

C. Des droits préservés

C.1. Le congé individuel de formation (CIF)

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Le CIF	X	X		X	X	X				X	X
Niveau financier de prise en charge spécifique à certains publics ou natures de formation		X Schneider Electric pourra apporter des aides adaptées (participation financières et/ou des modalités d'aménagement de son temps de travail)								X SFR pourra compléter le reliquat si l'action correspond à un besoin du groupe SFR	

D. Publics prioritaires pour la CF DT

D.1. Les femmes

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Les femmes		X Juste mentionné : contribution à l'égalité prof H/F	X Jute mentionné dans les publics prioritaires des périodes pro	X Juste menti onné: contribution à l'égalité prof H/F	X Celles de retour d'un congé maternité : public prioritaire					X	X Juste mentionné dans les publics de la période de pro
Sexuer l'ensemble des données clefs y compris pour le plan de formation des entreprises			X								
Armer les équipes (CE, syndicats, patronats) à savoir analyser et cerner les mécanismes à l'origine des différences et les freins au départ en formation											

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Trouver de nouvelles modalités de formation (rythmes, lieux de proximité)											
Favoriser l'accès des femmes à la VAE										X Au même titre que les hommes	
Fixer des priorités vers des publics « femmes »			X		X					X Entretien professionnel 1 15 j après le retour d'un congé maternité/parental/sabattique	
Développer les points contenus dans l'accord du 1 ^{er} mars sur l'égalité professionnelle											

D.2. Les salariés expérimentés

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Les salariés expérimentés	X	X Juste mentionné	X Mentionnés notamment pour leur rôle de tuteur							X	
Réalisation du BC pour les salariés expérimentés pendant le temps de travail											
Réduction des délais de demande de congé de BC et de congé VAE et des délais de leur instruction par l'employeur et le financeur											
Caractéristiques des emplois pour les publics prioritaires en fixant les objectifs de progrès pour l'accès à la qualification	X Publics prioritaires										
Certifications visées			X Par le tutorat : « tuteur Areva », accès à des fonctions de management d'équipes								
Déroulement de la formation sur le temps de travail											

	EADS	Schneider	Areva	Banques pop	Société gale	Cofinoga	Tereos	LNA	EOLYS	SFR	Cap Gemini
Durée de la période, la nature des actions, les modalités de l'alternance, le fonctionnement du tutorat et son financement			X							X	
Évolution du pourcentage d'absences simultanées											
Suivi des engagements à la fin de la période											
Limitation à 80 H des actions de professionnalisation hors temps de travail cumulée avec l'utilisation du DIF	X Mais pour tous les salariés									X Mais pour tous les salariés	X Mais pour tous les salariés

