

**QUELLE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE CONTINUE DANS LES ENTREPRISES ?**

Réalisée par CIRCE Consultants

Cette étude a été financée par l'Agence d'objectifs de l'IREs

OBJET DE L'ETUDE

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 de la formation et connaître le niveau d'appropriation par ses équipes ainsi que leurs pratiques syndicales en la matière.

Elle souhaitait notamment :

- 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 ;
- 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.

L'étude conduite constitue une évaluation partielle de la réforme de la formation professionnelle dans les entreprises. Elle a pour ambition 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 qui en découlent.

CHOIX DE LA METHODE

L'étude s'appuie sur l'élaboration de monographies, réalisées à partir de la conduite d'entretiens auprès des négociateurs patronaux et des négociateurs CFDT et de l'analyse des textes négociés au sein des branches et des entreprises de l'échantillon.

Les monographies devaient mettre en évidence :

- les caractéristiques générales de la branche ou de l'entreprise (contexte général et principales 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).

L'objet de l'évaluation a influencé le choix de l'échantillon :

1. Seules les entreprises ayant conclu un accord ont été analysées à l'occasion de cette étude.
2. Les entreprises étudiées disposent toutes d'une forte tradition syndicale

ECHANTILLON

- Quatre fédérations CFDT ont été retenues pour faire l'objet de l'étude : la Fédération Générale de l'Agroalimentaire (FGA), la Fédération générale de la Métallurgie (FGMM), la Fédération de la Banque et des sociétés financières et la Fédération Culture Communication, Conseil (F3C).
- Chacune de ces fédérations a désigné une branche professionnelle et deux ou trois entreprises comme terrain d'investigation.
- Les quatre branches retenues appartiennent à la fois aux métiers des Services (la Banque et le secteur du Conseil) et de l'Industrie (l'industrie Agro-alimentaire et la Métallurgie) et connaissent des problématiques de main d'œuvre et de formation également relativement différentes.
- Parmi les onze entreprises choisies, les groupes et les grandes entreprises dominant, à l'exception des entreprises appartenant au secteur de l'agro-alimentaire.

I – Les apports de la mise en œuvre émergente de la réforme de la formation telle qu'elle découle des processus conventionnels de branche et d'entreprise.

1. La traduction de l'idée de co-décision des actions de formation.

L'un des enjeux cardinaux de la réforme était de rendre opérationnelle la philosophie énoncée par l'accord national interprofessionnel (et reprise par la loi) de sortir de l'alternative entre initiative individuelle et initiative de l'employeur en matière de formation, pour promouvoir l'initiative conjointe, de caractère plus contractuelle, à travers le Droit individuel à la formation et le nouveau Plan de formation.

Sur ces deux thèmes, 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. Ils ont permis de remettre en perspective les outils existants dans l'entreprise de repenser leur finalité, de les articuler.

Les entretiens professionnels et les catalogues de formation (qui (re)font une apparition dans le cycle de négociation d'entreprise) étaient particulièrement visés. Ces outils qui répondent à la même préoccupation de favoriser la co-décision des actions de formation ont été pensés 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). Ces outils peuvent jouer ce rôle s'ils sont conçus dans cette optique, ce qui a été un enjeu 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 sont désormais fonction

des objectifs poursuivis : plus le projet professionnel du salarié est convergent avec celui de l'entreprise, plus les obligations de l'entreprise sont fortes. 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 dans le cadre du DIF a, le plus souvent, été abordée.

2. La définition de *parcours de professionnalisation* reste l'apanage de quelques grands groupes.

Si de nombreux accords font référence à la notion de parcours de formation, il est difficile de traduire les modalités concrètes permettant de les mettre en œuvre. La période de professionnalisation reste bien souvent, pour les responsables de formation, une catégorie de financement et non une modalité pédagogique permettant de construire des parcours de formation individualisés, qui articulent plusieurs temps et plusieurs modalités d'acquisition. 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. Si le tutorat a quant à lui été abordé par quelques accords (notamment dans la Banque confrontée à un fort enjeu de développement des compétences), l'approche articulée des dispositifs de formation au service des parcours 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 externe, dans une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La formation devient un outil au service de la sécurisation des parcours et l'accord d'entreprise prévoit d'articuler les outils permettant de

construire les parcours avec les outils de GPEC¹.

3. L'articulation entre la négociation de branche et d'entreprise. Au sein des branches, les négociateurs ont souhaité conclure des accords d'application directe, c'est-à-dire applicables dans les grands groupes comme dans les PME. Les accords détaillent donc de façon souvent très précise les procédures ou les outils dont disposent les entreprises (procédures de demande de DIF, modalités de l'entretien professionnel, du tutorat, outils méthodologiques ...).

Dès lors, la question était 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. Cette dernière remplit principalement deux fonctions : elle permet d'une part de préciser les dispositions de l'accord de branche², notamment sur les thèmes où la négociation de branche était en retrait, et améliore d'autre part certaines des dispositions définies au niveau de la branche³.

¹ Les entretiens professionnels sont nourris par les référentiels des métiers ...

² Ils abordent les 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 ...).

³ Les éléments qui ont fait l'objet de dispositions plus favorables portent essentiellement sur les procédures (de l'entretien professionnel, de mise en œuvre du DIF, articulation avec le plan de formation, exercice du tutorat). On retrouve de façon plus rare une « valeur ajoutée » des accords d'entreprise sur la conquête de droits nouveaux (anticipation des droits au DIF et transférabilité de ce droit au sein du groupe, augmentation des crédits d'heures DIF, notamment pour les salariés à temps partiel, et de façon plus marginale droits complémentaires pour favoriser les mobilités externes).

Il - Les enseignements majeurs qui ressortent de cette étude alimentent une analyse plus prospective des évolutions de la formation, dans ses rapports aux stratégies des entreprises et aux dynamiques du dialogue social.

1. 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, les accords ont créé 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. **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 le cycle précédent 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. Mais cette logique « distributive » reste relativement marginale par rapport à la dimension procédurale des accords, qui vise 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.

2. 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 sur la GPEC (entreprises de plus de 300 salariés) 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 thème⁴, 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.

3. 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.

4. Enfin, l'importance accordée aux procédures, dans le cycle de négociation, soulève des interrogations sur les effets qu'elles sont censées produire. Supposées garantir une application conforme de l'accord négocié, il sera intéressant d'en mesurer l'impact 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.

5. 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 pourra-t-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.

6. Enfin, la portée de ces enseignements doit 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 dialogue social, avec des organisations syndicales – dont la CFDT elle-même – bien représentées et désireuses de négocier.

⁴ 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.

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.

7. 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 assez éloignées du 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'employabilité » — pour reprendre le néologisme issu « d'employabilité » — est un objet de préoccupation, de la part des pouvoirs publics mais aussi des syndicats⁵.

⁵ 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'employabilité, un vecteur du développement conjoint de l'emploi et de la responsabilité sociale des

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. 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.

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.

entreprises », note de travail, groupe Amnyos, avril 2006.

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) ? 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, resterait bien en deça des ambitions que ses promoteurs ont voulu lui faire porter.

QUELQUES REFERENCES**BIBLIOGRAPHIQUES**

« *La négociation de branche sur la formation professionnelle* », C. Rivier, C. Seiler sous la direction de JM Luttringer, Circé Consultants, Document d'Etude DARES n°104, sept 2005, www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_104.pdf, « *Premiers éclairages sur la réforme de la formation professionnelle, enjeux, dynamiques et questionnements* », Rapport réalisé par le Ministère du travail (DGEFP), coordonné par JF Dumont, sous la direction de P. Le Douaron, Oct.2006

*Circé consultants, groupe AMNYOS
11 av Philippe Auguste,
75011 Paris*