

Décembre 1999 • N° 3

35 heures : une occasion de repenser la formation

Les enseignements
des accords de branche
et d'entreprise

Synthèse d'une étude menée en 1999
par Bernard Brunhes Consultants
pour la Délégation générale à l'emploi
et à la formation professionnelle
(ministère de l'Emploi et de la Solidarité) :
« Analyse des accords de réduction
du temps de travail et étude des liens
entre réduction du temps
de travail et formation ».



LES
CAHIER
DU GROUPE
BERNARD
BRUNHES

Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes

L'objectif que poursuivent « Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes » est de contribuer à décrypter les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles.

Ces évolutions s'observent en France comme en Europe. Car la concrétisation de l'Union économique et monétaire ouvre une nouvelle ère pour l'Europe sociale. La mondialisation exacerbe la concurrence entre des économies aux bases sociales et culturelles profondément différentes et, en même temps, crée de nouvelles perspectives sociales. Les technologies de l'information et de la communication commencent à transformer les conditions de travail et d'emploi.

Les consultants du Groupe Bernard Brunhes rencontrent chaque jour ces réalités et les traitent avec les acteurs concernés. Les enseignements et réflexions qu'ils en tirent, ainsi que les enquêtes de terrain qu'ils mènent fournissent la matière de ces « Cahiers ».

- Le n° 1 des « Cahiers du Groupe Bernard Brunhes » a présenté la synthèse d'une étude réalisée pour la Commission européenne (DG V) par Bernard Brunhes Consultants, sous la direction de Denise Annandale-Massa et Danielle Kaisergruber, avec le concours du Tavistock Institute (Londres) et de Sofi (Göttingen). Cette étude, intitulée « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement », traite de l'impact sur l'emploi des changements structurels affectant les services financiers, ainsi que des analyses et des réponses syndicales en la matière.
- Le n° 2, intitulé « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? », présente l'essentiel d'une étude menée par Jean-François Révah (Bernard Brunhes Consultants). Celui-ci, en s'appuyant sur de nombreuses interventions et observations menées dans des entreprises du transport terrestre et aérien, analyse les causes de la conflictualité qu'on y rencontre fréquemment. Il donne aussi des clés pour la surmonter et préconise des pratiques sociales et managériales capables de favoriser le changement à l'intérieur des entreprises de transport.

Ces deux « Cahiers » sont disponibles (Groupe Bernard Brunhes, 89, rue du Faubourg Saint-Antoine, 75011 Paris – 50 F). L'intégralité des études concernées est sur Internet (www.brunhes.com).

SOMMAIRE

Introduction

Temps de travail, temps de formation : le débat ne fait que commencer	5
--	----------

Chapitre 1

Les dispositions concernant la formation professionnelle dans les accords d'entreprise	7
--	----------

Les caractéristiques des 116 accords d'entreprise étudiés	8
---	---

La taille des entreprises ayant signé des accords de réduction du temps de travail avec des dispositions concernant la formation professionnelle

La localisation des entreprises

Les secteurs d'activité des entreprises

85 % des 116 accords s'inscrivent dans le dispositif Aubry d'aide incitative

La date de signature des accords

Qui a signé?

L'ampleur et les modalités de réduction du temps de travail

L'équilibre économique des accords comportant des dispositions formation

Des accords prévoient la formation des nouveaux embauchés	11
---	----

Des entreprises lient aménagement-réduction du temps de travail et développement des compétences par la formation	12
---	----

Des dispositifs de formation en partie sur le temps libre ou libéré	13
--	----

Les différentes manières de « qualifier » la formation	22
--	----

L'articulation « formation »/« gestion des compétences »

Chapitre 2

Accords de branche : les dispositions relatives à la formation professionnelle	25
---	-----------

Quel lien développement de l'aménagement-réduction du temps de travail/développement de la formation?	26
--	----

Des références au dispositif de co-investissement-formation	27
--	----

De nouvelles logiques de « co-investissement » par rapport à la législation actuelle	28
---	----

SOMMAIRE

Chapitre 3

Études de cas 31

EVEN

Situation économique et générale de l'entreprise	32
Un accord Robien ambitieux	32
Contenu de l'accord d'aménagement-réduction du temps de travail	33
Les clauses formation de l'accord	34
Historique de la formation dans l'entreprise	37

GOUT SA

Situation économique et générale de l'entreprise	38
Genèse de l'accord : répondre aux difficultés	40
Contenu de l'accord d'aménagement-réduction du temps de travail	40
Les clauses formation de l'accord	42
Historique de la formation	43
Des négociations qui doivent se poursuivre	43

BAYARD PRESSE

Situation économique et générale de l'entreprise	44
Un accord soigneusement préparé	45
Un dispositif Aubry offensif	45
Les créations d'emplois	46
Les dispositions formation de l'accord	47

NORSYS

Situation économique et générale de l'entreprise	48
Genèse de l'accord une volonté d'anticipation	49
Contenu de l'accord ARTT	50
La formation dans l'accord	51
Historique de la formation	52
Évolution du dispositif d'après les acteurs	52

DÉFI 12

Situation économique et générale de l'entreprise	53
Genèse de l'accord : aborder l'organisation du travail	55
Contenu de l'accord ARTT	56
Les clauses formation de l'accord	57
Historique de la formation dans l'entreprise	58
Évolution du dispositif d'après les acteurs	59

RENAULT

Situation économique et générale de l'entreprise	60
Genèse de l'accord : changements technologiques et efforts de productivité	62
Contenu de l'accord ARTT	64
Les clauses formation de l'accord	65
Historique de la formation dans l'entreprise	67
Évolution du dispositif d'après les acteurs	69

INTRODUCTION

Temps de travail, temps de formation : le débat ne fait que commencer

Les lois relatives aux 35 heures ont un mérite : c'est d'ouvrir des débats nouveaux. Sur l'organisation du travail, sur la flexibilité, sur les compétences et donc sur la formation.

De plus en plus d'accords signés dans les branches comme dans les entreprises abordent cette question.

La place prise par les discussions, les réflexions sur la formation ne cesse de grandir : c'est une bonne surprise. En étudiant les accords de branche et d'entreprise qui abordent la question de la formation, on ne rencontre pas d'originalités en matière d'aménagement du temps de travail. Mais on rencontre beaucoup d'innovations, d'expérimentations en matière de formation, qui montrent le besoin de renouvellement dans ce domaine.

Le point de départ est des plus simples : le temps de travail effectif sera réduit, les efforts de productivité demandés aux salariés seront parfois importants et la pression peut s'avérer forte pour réduire le temps consacré à la formation.

Mais au-delà, les signataires des accords – responsables d'entreprise et syndicats – sont visiblement à l'étroit dans les catégories classiques de la formation : les limites des notions de plans de formation, de formations d'adaptation, de formations qualifiantes apparaissent fortement. Nombreux sont, par ailleurs, les acteurs qui souhaitent une évolution dans les conceptions et les pratiques de la formation. Les réflexions sur ce sujet se retrouvent pour partie dans le Livre Blanc de la Formation professionnelle, présenté par le Secrétariat d'État à la Formation professionnelle, de même que dans les travaux autour de la notion de « compétences » conduits par le

MEDEF. En 1997 déjà, ce type de réflexions avait trouvé un écho dans le rapport demandé à Michel de Virville par le ministère du Travail.

C'est aussi pourquoi les démarches des partenaires de la négociation «35 heures» sont susceptibles de fournir des éléments au débat sur l'évolution du système de formation professionnelle français.

C'est un véritable chantier qui est ouvert, souhaitons que les nouveaux accords de réduction du temps de travail continuent d'innover.

Danielle Kaisergruber

Organisation de l'étude

Sous la responsabilité d'un Comité de pilotage réuni à la DARES, l'étude menée par Bernard Brunhes Consultants pour la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle a été organisée de la manière suivante :

1. Recueil auprès de la Direction des Relations du travail des accords de branche, signés en application de la loi du 13 juin 1998 – 38 accords ont ainsi été obtenus, auxquels nous avons ajouté 11 accords publiés par ailleurs – soit une base de travail de 49 accords de branche.
2. Recueil auprès de la Direction du Travail de 1 300 accords d'entreprise, correspondant à des «accords Aubry» et quelques «accords Robien».

En effet, même si peu d'accords signés en application de la loi du 16 juin 1996 comportaient des clauses concernant la formation professionnelle, il paraissait important d'en disposer, en particulier pour sélectionner des entreprises faisant l'objet d'une enquête de terrain et pour lesquelles le recul pouvait être important.

À partir de cette base de travail de 1 300 entreprises, 1000 ont été éliminées après lecture car elles ne comportaient aucune mention, d'aucune sorte, de la formation professionnelle. Sur les 300 accords restants, 184 comportaient seulement le mot «formation» dans le préambule ou bien la formulation «la formation professionnelle fait partie du temps de travail effectif».

Ce sont donc 116 accords d'entreprise qui sont demeurés pour l'analyse, dont quelques accords, plus récents, d'un certain nombre de grandes entreprises.

Structure du rapport

Le rapport est organisé de la manière suivante :

- analyse des accords d'entreprise (116 accords) ;
- analyse des accords de branche (49 accords) dont 24 comportant des clauses formation ;
- monographies d'entreprises.

1 CHAPITRE I

Les dispositions
concernant la formation
professionnelle dans
les accords d'entreprise

Ce chapitre tire les enseignements de 300 accords repérés comme contenant une référence à la formation professionnelle sur une base de départ de 1300 accords fournis par la Direction des Relations du Travail.

Sur ces 300 accords, 184 ont été exclus du cadre de notre analyse :

- soit, ce sont des accords qui ne mentionnent la formation que dans l'exposé des motifs ou le préambule sans qu'aucun article ne reprenne le thème ensuite dans le corps du texte ;
- soit, ce sont des accords qui rappellent que «le temps de formation fait partie du temps de travail effectif».

Les accords étudiés sont donc au nombre de 116.

Les caractéristiques des 116 accords d'entreprise étudiés

La taille des entreprises ayant signé des accords de réduction du temps de travail avec des dispositions concernant la formation professionnelle

Taille	Nombre d'entreprises	%	Effectifs	%
Moins de 50 salariés	25	22 %	413,5	0,1 %
De 50 à 500 salariés	56	48 %	8 296	2,4 %
Plus de 500 salariés	25	22 %	339 332	97,5 %
Effectif inconnu	10	9 %		

Comme dans l'échantillon – beaucoup plus important — du bilan de la loi du 13 juin 1998, les entreprises de petite taille (inférieure à 20 personnes même dans certains cas) représentent un pourcentage important d'accords, mais un pourcentage faible d'effectifs concernés.

Le fait qu'une importante proportion d'accords concerne des entreprises de petite taille peut expliquer la relative modestie des innovations en matière de formation. En effet, les PME développent rarement des dispositifs importants de formation, faute de moyens nécessaires et surtout faute de ressources internes (pas de responsable «formation» par exemple).

Parmi les entreprises de plus de 500 salariés, il faut considérer à part les très grandes entreprises : Renault, Peugeot, Philips, La Poste, Aérospatiale,... qui ont plus de 10 000 salariés et sont de grands groupes industriels ou de service.

Il faut également observer que 33 entreprises sur 56 de 50 à 500 salariés sont filiales d'un groupe de plus de 500 salariés (ou adhérentes d'un regroupement comme les CER, Centres d'Économie Rurale).

La localisation des entreprises

Dix-neuf régions sont représentées et les entreprises de cette étude se situent principalement dans cinq régions : Ile-de-France, Lorraine, Bretagne, Rhône-Alpes, Aquitaine.

Les secteurs d'activité des entreprises

Trois secteurs représentent 86,36 % des effectifs : « métallurgie », « secteur électrique/électronique » et « électricité, gaz et eau », mais ces chiffres sont peu significatifs car ils représentent surtout le poids des grandes entreprises (EDF-GDF ; Renault ; PSA ; Legrand...).

Quatre secteurs concentrent 39,65 % des accords : le commerce, l'agroalimentaire (secteur très représenté dans l'ensemble des accords Aubry), la métallurgie et les services aux entreprises. Mais pour ces secteurs on n'observe que très peu de références aux accords de branche : par exemple 2 accords sur 116 font explicitement référence à l'accord du 23 juillet 1998 signé dans la métallurgie (dont l'accord-cadre du groupe Philips qui néanmoins organise une toute autre logique).

Il est par ailleurs très difficile, étant donné la dispersion sectorielle des accords, si l'on raisonne sans les grandes entreprises du secteur métallurgique, d'établir des relations avec les politiques de formation des branches professionnelles. Mais, dans le détail, quelques accords mentionnent dans le texte un engagement de développement de la formation, soit existant, soit à venir.

85 % des 116 accords s'inscrivent dans le dispositif Aubry d'aide incitative

Parmi ces accords 93 % sont offensifs et 7 % sont défensifs.

Les accords non aidés sont essentiellement ceux de grandes entreprises (Aérospatiale, Boiron, Philips, Vivendi-Eau, La Poste, Peugeot, Renault, SAGEM, SYSECA) auxquelles s'ajoutent quelques entreprises de moins de 500 salariés.

La très grande majorité des accords étudiés ont été signés dans le cadre de l'article 4 de la loi du 13 juin 1998, c'est-à-dire avec l'obligation de réduire de 10 % la durée actuelle du travail et d'embaucher au moins 6 % de l'effectif de référence pour bénéficier des aides de l'État. Si la seconde exigence concerne la formation *a posteriori* (bon nombre de nouveaux embauchés devront être formés pour occuper les postes pour lesquels ils ont été recrutés), l'exigence de réduction de 10 % de la durée du travail **en conservant le même mode de décompte horaire** peut avoir un impact *a priori* sur le lien réduction du temps de travail/formation : la possibilité de « reprendre » un certain nombre des jours ARTT (aménagement-réduction du temps de travail) pour les utiliser à des fins de formation, quel que soit l'objectif de cette formation, paraît limitée. Certaines Directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle n'ont pas hésité à faire signer des avenants si le cadre légal actuel n'était pas respecté : **il était donc difficile et incertain pour les entreprises recourant aux aides de proposer des dispositifs nouveaux articulant temps de travail et temps de formation.**

La date de signature des accords

Les accords figurant dans notre base ont été signés pour la majorité en 1998, c'est-à-dire avant que le débat sur la formation, lancé à partir de la signature de l'accord UIMM fin juillet 1998, ne prenne l'ampleur significative que lui ont conféré les négociations au sein des grandes entreprises (Thomson, Peugeot, Renault...).

Globalement, on constate que les accords les plus «innovants» sur la formation et le temps de travail proviennent de grandes entreprises ne s'inscrivant pas dans le dispositif d'aides (et ne réduisant pas la durée du travail de 10 %) et qui ont signé en 1999, c'est-à-dire une fois le débat sur la formation véritablement lancé.

Qui a signé ?

Sur les accords étudiés, on trouve :

- CFDT : 41 accords signés
- CGT : 39 accords signés
- CGC : 21 accords signés
- FO : 14 accords signés
- CFTC : 9 accords signés

Cependant ces chiffres ne peuvent pas être interprétés, car la présence et la répartition des syndicats dans les entreprises ne sont pas connues.

Par ailleurs, 22 % des accords ont été signés en s'appuyant sur le mandatement, représentant 1,36 % des effectifs concernés. Cette proportion correspond à celle des petites entreprises dans l'ensemble étudié.

L'ampleur et les modalités de la réduction du temps de travail

3,4 % des accords organisent une réduction à 32 heures (représentant 0,05 % des effectifs), dont le groupe agroalimentaire Even qui fait l'objet d'une étude de cas. 85 % s'inscrivent dans le dispositif d'aides organisant une réduction de 10 %.

Pour 97 entreprises sur 116, la réduction du temps de travail s'opère selon des modalités mixtes :

- soit que différents services au sein de l'entreprise adoptent des organisations du temps de travail différentes et des modalités de réduction différentes (cf. l'exemple de Bayard Presse) ;
- soit que les salariés aient le choix ;
- soit que la réduction du temps de travail se fasse à la fois par réduction de la durée hebdomadaire et par des journées ou demi-journées de repos dans l'année.

Par ailleurs, 40 entreprises ayant signé ce type d'accords (soit 34,4 %) prévoient la création d'un Compte Épargne Temps (CET).

24 entreprises prévoient que le CET pourra être utilisé pour des actions de formation, le plus souvent en rajoutant la mention «congé de formation» à la liste des usages qu'on peut en faire.

Remarque : On n'observe pas de spécificités fortes des entreprises qui ont inclus une clause «formation» dans leur accord de réduction du temps de travail. A l'exception d'une spécificité : la plupart des très grandes entreprises qui ont achevé la négociation d'un accord aménagement-réduction du temps de travail prévoient des dispositions spécifiques pour la formation, articulant temps de travail et temps de formation.

L'équilibre économique des accords comportant des dispositions formation

On constate que 57 entreprises (sur 116), soit 49 % (représentant 75 % des salariés concernés), mettent en œuvre une compensation salariale intégrale au moment de la réduction de la durée du travail et un gel des salaires sur 2 ou 3 ans.

Les entreprises qui prévoient de réaliser des actions de formation hors temps de travail prévoient (à trois exceptions près) une modération salariale.

L'analyse qualitative que nous faisons de ces 116 accords conduit à la construction d'une typologie :

1. les accords qui prévoient la formation des nouveaux embauchés ;
2. les accords qui lient ARTT et développement de la formation ;
3. les accords qui prévoient des dispositifs de formation, en partie sur le temps libre ou libéré.

Des accords prévoient la formation des nouveaux embauchés

29 entreprises sur 116 prévoient des actions spécifiques concernant les nouveaux embauchés. 19 seulement le font en formalisant un véritable dispositif. Pour les 10 autres il s'agit d'une mention de principe. Il n'y a pas dans les accords analysés d'indications quantitatives (budget, nombre d'heures...) relatives aux formations qui seront suivies.

Il y a en général assez peu d'indications qualitatives (type de formations, type de qualifications concernées). Bayard Presse, qui fait l'objet d'une étude de cas, prévoit que les nouveaux embauchés suivront le cursus d'intégration habituel dans le groupe.

Le fait de mentionner la formation des nouveaux embauchés correspond le plus souvent, dans les accords, à trois types de situations :

- Des entreprises qui signent un accord Aubry offensif orienté vers la compétitivité :

Exemple : ACT (Société de Contrôle Technique située à Rodez – 10 personnes).

L'accord a été préparé dans le cadre de l'appui-conseil, les salariés se sont prononcés en assemblée générale et l'accord a ensuite été signé sur la base d'un mandatement CFDT. Il comporte à la fois un effort de formation de tous les salariés et la formation des nouveaux embauchés.

- Des entreprises qui justifient l'anticipation des embauches par la formation des nouveaux embauchés, sans qu'il soit possible de déterminer si la formation prime ou si c'est l'opportunité de concrétiser rapidement les embauches.
- De très grandes entreprises comme EDF-GDF ou La Poste qui articulent réduction du temps de travail et formations en alternance, en prenant des engagements sur le fait d'avoir en permanence dans l'entreprise un volume précis de jeunes en alternance.

La Poste : « 2 000 jeunes, dont une part conséquente de jeunes non diplômés, bénéficieront de formation en alternance et se verront proposer un emploi à l'issue de leur formation ».

EDF-GDF : « L'objectif est d'avoir au moins 1 500 jeunes de tous niveaux en formation par alternance (apprentissage ou qualification) ayant vocation à être embauchés par nos entreprises ».

Il s'agit là d'accords globaux pour l'emploi présentant une forte visibilité publique. On peut déduire de ce type d'accord le fait que l'apprentissage, les formations en alternance sont devenus un élément permanent de la politique de gestion de l'emploi de ces entreprises ; le rajeunissement de leur main-d'œuvre est au centre de leur démarche.

Des entreprises lient aménagement-réduction du temps de travail et développement des compétences par la formation

Ce peuvent être des entreprises qui situent explicitement leur accord d'aménagement-réduction du temps de travail comme un levier de **modernisation**, parallèlement à des changements technologiques ou autres.

Exemple : ADC-SARL (Métallurgie-Vosges). L'accord s'inscrit dans le dispositif Aubry défensif mais se positionne comme ouvrant la voie à un redéveloppement offensif ⁽¹⁾ avec :

- « redéveloppement » sur le plan commercial, notamment vers l'Allemagne et les USA ;
- réflexion sur la polyvalence et sur la communication dans l'entreprise ;
- élaboration d'un plan de formation.

Trois entreprises sur 116 prévoient ainsi soit de mettre en place un plan de formation, soit d'aller vers la négociation d'un accord de formation. Ainsi l'entreprise Caty Polymères (110 personnes) s'engage à mettre en place un plan de formation répondant aux besoins actuels et permettant de développer les compétences, la mobilité et la polyvalence, dans le cadre d'un Engagement de Développement de la Formation.

Au total, ce sont 20 entreprises sur 116 qui prévoient des formations « en accompagnement de l'aménagement-réduction du temps de travail ».

1. Cf. Bernard Brunhes Consultants, Commission des Finances de l'Assemblée nationale, *Analyse et évaluation des accords Robien*. Ce type d'accords correspond à ce que nous avons appelé la logique « défensive-offensive ».

Le lien « Aménagement-réduction du temps de travail »/« Formation » tel qu'il est formulé est de deux types :

- soit global, l'aménagement-réduction du temps de travail comme la formation contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ; ils sont liés au niveau conceptuel ;

- soit le lien passe par l'idée d'organisation, les nouvelles organisations du travail entraînent un besoin d'élargissement des compétences, de polyvalence qui appellera de la formation.

Remarque : On voit que lorsque le lien réduction du temps de travail/formation existe, sans se traduire par des dispositions particulières quant au temps de la formation, cela n'entraîne pas de spécifications précises. Aucun accord ne comporte de budget alloué à ces efforts nouveaux de formation ; aucun accord ne comporte de mention de l'effort de formation de l'entreprise ; aucun accord ne comporte de précisions quant aux types de formation qui seront dispensées.

Certaines entreprises peuvent situer la formation hors temps de travail dans le cadre d'un développement offensif de la formation. C'est le cas de Even qui s'est située dans la perspective d'un doublement de son effort de formation, de l'entreprise Well pour laquelle la formation est centrale, de Bayard Presse qui prévoit de porter son effort de formation de 2,7 % (en 1998) à 5 % dans les années à venir, ou bien encore de l'entreprise Défi 12 qui s'appuie sur le développement des compétences de sa vingtaine de salariés.

Des dispositifs de formation en partie sur le temps libre ou libéré

Les entreprises qui prévoient des actions de formation (ou un droit à la formation) sur le temps libre ou libéré sont au nombre de 42, dont 5 s'inscrivent dans le dispositif légal de co-investissement.

Ces 42 entreprises représentent 59,35 % des effectifs concernés. Parmi elles, 21 entreprises sont des entreprises de plus de 500 salariés.

Ce sont donc 42 accords sur 126 qui comportent des dispositions nouvelles en matière de formation professionnelle, par rapport à la législation existante.

Par ailleurs, 24 accords mentionnent le fait que le Compte Épargne Temps peut être utilisé pour des « congés formation ». Donc 66 accords sur 1300 recensés envisagent une utilisation plus ou moins volontaire du temps libéré par la réduction du temps de travail pour des actions de formation. Il est probable qu'une enquête qui serait réalisée fin 1999 montrerait une proportion supérieure d'accords innovants en matière d'organisation du temps de la formation.

Ces dispositifs correspondent à six types :

- Type 1 : Articulation entre formation dans le temps de travail effectif et « autres types de formation ».
- Type 2 : Articulation réalisée dans le cadre formel du co-investissement.
- Type 3 : La formation professionnelle a une double utilité : pour le salarié et pour l'entreprise, d'où l'image du co-investissement qui peut concerner tous les types de formation.

- Type 4 : Modération salariale et acceptation de se former hors du temps de travail sont des contreparties à la RTT.
- Type 5 : Un nouveau droit individuel à la formation exprimé en temps.
- Type 6 : Une utilisation du compte épargne temps pour des actions de formation.

■ Type 1 : les entreprises qui articulent deux types de formation

Quelques accords indiquent clairement cette articulation :

Exemple – COMES (Services Communs de l'Ensemble Scientifique – Université de Lille) 48 personnes – réduction du temps de travail de 15 % : «Cet accord modifie profondément l'organisation du travail au sein de l'établissement, il engendrera une modification des pratiques. La formation professionnelle devra contribuer encore plus fortement au développement des compétences de l'ensemble du personnel. C'est pourquoi, les formations liées au poste de travail occupé par le salarié seront effectuées sur le temps de celui-ci et seront prioritaires. Les formations qui ne correspondent pas au poste du salarié, mais qui peuvent lui apporter une autre qualification ou une promotion seront prises sur le temps de repos».

Cette recherche d'articulation entre plusieurs types de formation – plus exactement plusieurs objectifs de formation — se traduit généralement par un effort pour définir, pour «qualifier» la formation.

D'autres accords se sont limités à indiquer par exemple «la moitié du temps de formation sera pris sur l'aménagement-réduction du temps de travail» (Horizon Auto, trois personnes à Quimper) sans que l'on sache s'il s'agit de la formation dans le cadre du plan de formation ou de formations additives.

Quelques-uns articulent formation obligatoire (demandée par l'entreprise) et formation individuelle volontaire.

Exemple – Arthus Bertrand, 170 salariés : «A la demande expresse des intéressés, des formations individuelles peuvent être suivies sur le temps libre. Ces jours de formation sont facultatifs. L'employeur prend en charge, après accord, les dépenses engagées pour la formation».

Dans six entreprises sur 126, ces dispositions ne concernent que les cadres, par exemple SPIE CINTRA NORD à Reims prévoit que «les cadres pourront suivre à leur demande trois jours de formation individuelle correspondant à leurs projets professionnels», les jours seront reportables d'une année à l'autre.

■ Type 2 : l'articulation entre différents types de formation est mise en œuvre dans le cadre légal du co-investissement

Rappelons ce qu'est le co-investissement.

L'accord national interprofessionnel étendu du 3 juillet 1991 et la loi du 31 décembre 1991 donnent la possibilité aux employeurs, avec l'accord des salariés, de faire suivre des actions de **formation**

qualifiante, pour partie en dehors du temps de travail (article L 932.1 du Code du travail).

Plus précisément :

- un temps limité, 25 % de la durée totale de la formation, peut ne pas être du temps de travail effectif. Pour 25 % donc de la durée de la formation, le temps de formation – bien que contrôlable par l'employeur et l'organisme de formation – peut ne pas donner lieu à rémunération ;
- la protection sociale est expressément étendue par la loi aux périodes de formation qui se déroulent hors du temps de travail ;
- la durée de la formation doit être au minimum de 300 heures ;
- la formation doit être qualifiante, c'est-à-dire aboutir à un titre homologué par la Commission des Enseignements Technologiques.

On voit là que le cadre du co-investissement est relativement contraignant.

Cinq entreprises sur 126 s'inscrivent explicitement dans ce cadre, représentant 0,55 % des effectifs concernés : dont Gruel-Fayer (Métallurgie) ; Well.

Les signataires ne connaissent pas toujours bien les contraintes du dispositif légal de co-investissement. Ainsi l'accord Gruel-Fayer se contente de mentionner « 8 jours imputables au titre des techniques de co-investissement prévues par l'article L 932-1 du Code du Travail ».

Inversement, l'une des entreprises n'a pu faire aboutir un accord s'appuyant explicitement sur le dispositif de co-investissement prévu par les textes. Il s'agit de l'entreprise de production de collants Well. Exemple – Well : Il s'agit d'un accord aménagement-réduction du temps de travail – défensif Robien qui a dû être revu parce que le maintien des effectifs ne pouvait plus être assuré. Mais un avenant a été signé permettant de poursuivre le versement des aides.

La partie « formation » de l'accord est importante parce que l'élévation du niveau de qualification des bonnetiers est essentielle pour maintenir l'activité en France.

C'est un dispositif effectif de co-investissement. Il fait référence à des formations longues, qui devraient être reconnues par un changement de classification et de rémunération des intéressés.

Mais l'une des organisations syndicales, appuyée par l'Inspection du Travail, a bloqué l'accord parce qu'il n'était pas complètement conforme au Code du Travail en particulier du point de vue de ce qu'est une formation qualifiante.

Cette action de formation ne peut pas conduire à un diplôme de l'enseignement technologique qui n'existe pas en bonneterie, du moins en France. L'entreprise fait état d'un diplôme **anglais** en demandant si elle pourrait s'appuyer sur ce diplôme. Par ailleurs, les formations seraient, pour l'essentiel, faites dans l'entreprise, ce qui ne correspond pas à la représentation de la formation que se font les syndicats et les salariés.

■ Type 3 : les entreprises qui se placent dans l'esprit du co-investissement

Il s'agit là clairement d'entreprises qui s'appuient sur le terme « co-investissement » sans pour autant se situer dans le cadre du dispositif prévu à l'accord national interprofessionnel de 1991 et à l'article L.932.1 du Code du travail.

C'est le cas de 13 entreprises sur 116 – représentant 11,1 % des effectifs concernés dans l'échantillon étudié. Elles font explicitement référence au co-investissement comme conception de la formation professionnelle.

Pour les signataires de ces accords-là – auxquels s'ajoutent la plupart des accords prévoyant la possibilité de formation sur le temps libéré ou sur le temps libre -, est souvent affirmée l'idée selon laquelle la formation professionnelle a une double utilité : utilité pour l'entreprise, utilité pour le salarié.

Pour illustrer cette représentation de la formation :

Exemple – UCAPT- Union de Coopératives Laitières de Sarlat (Région Aquitaine) : « Afin de prolonger et anticiper l'évolution des qualifications du personnel dans le cadre de la formation continue volontaire et participative :

- les parties signataires souhaitent que tous les moyens soient trouvés pour poursuivre l'effort d'investissement dans la formation professionnelle ;
- afin de permettre à chaque salarié d'avoir accès à une formation et de favoriser son **employabilité**, il est décidé de mettre en place un système de co-investissement formation sur la base du volontariat ;
- le principe de la démarche consiste à **partager** l'effort de formation entre le salarié et l'entreprise sur des actions en rapport avec l'environnement professionnel, notamment avec l'approfondissement des connaissances générales ou l'initiation à de nouvelles techniques ;
- l'entreprise organise et finance tout ou partie de la formation ; le salarié y contribue en donnant de son temps dans la limite de 2 jours par an, cumulable sur plusieurs années ».

On retrouve donc dans cet accord le type d'articulation que nous avons vu dans le type 1 : les formations d'adaptation demeurent inchangées, mais la possibilité est ouverte de formations nouvelles, venant en complémentarité, visant « l'employabilité ». Ce sont ces formations nouvelles, en complémentarité, qui donnent lieu à un « partage » : l'entreprise finance et le salarié « finance » indirectement par le biais du temps « donné ».

Il n'y a pas d'exemples (dans les 116 accords analysés) de financement par le salarié, autre que par le biais du temps passé. En d'autres termes, les frais pédagogiques sont toujours à la charge de l'entreprise. Quant aux frais de déplacement, d'hébergement, ils sont parfois

mentionnés comme étant à la charge de l'entreprise. Mais le plus souvent, ils sont passés sous silence.

La logique du co-investissement peut être poussée jusqu'à des actions de formation qui auraient été dans le temps de travail effectif avant l'actualité des 35 heures.

Exemple – Sterling Fluid Systems s'inspire de l'UIMM : « Lorsque le salarié bénéficie d'une formation organisée par l'entreprise dans le cadre du plan de formation, le temps consacré à cette formation ne sera considéré comme du temps de travail effectif que pour 50 % ».

Exemple – Rolland SA – Fabrication de crèmes glacées et laiterie – Région Bretagne : « Il est précisé que, hormis les formations de longue durée, dans un souci de co-investissement, la formation professionnelle pourra être organisée pour moitié en dehors du temps de travail ».

On voit, dans cet accord Rolland **non aidé**, une logique pragmatique exactement inverse de celle des signataires de l'accord national interprofessionnel sur le co-investissement formation. Ce sont les formations courtes qui pourront être organisées hors temps de travail.

De nombreux accords ne font pas de distinction entre les différents types de formation. Ainsi l'entreprise Febway dans les Vosges, dans le cadre d'un accord signé sur la base d'un mandatement Hacuitex (Habillement, cuir, textile CFDT) prévoit, dans un article intitulé « gains de productivité et formation professionnelle », que « 10 % du quota d'heures destinées à la formation soient prises sur le temps disponible du personnel, dans la limite d'une journée par année civile ».

■ Type 4 : faire « participer » les salariés au financement de la formation comme contrepartie à la réduction du temps de travail

Quels que soient les motifs affichés (développement de l'employabilité des salariés, co-responsabilité...), il est bien évident que le fait de positionner des formations « normales » (non additives par rapport au plan de formation) sur du temps libéré par la réduction temps de travail représente une économie pour l'entreprise, plus exactement une utilisation maximum du temps de travail effectif après réduction du temps de travail.

Certaines entreprises l'explicitent : la participation des salariés au financement de la formation professionnelle par le biais du temps « donné » est une **contrepartie** demandée aux salariés.

Exemple – Armorique Habitat (SA HLM – 26 personnes) : « Afin de limiter le blocage des salaires à 2,3 %, les salariés acceptent un co-investissement sur la formation par la prise en charge des deux premiers jours de formation annuelle sur des jours de congés ».

Exemple – Cobreco – 115 personnes – Région Bretagne – Accord aidé et précédé d'un référendum (92 % pour) : « En contrepartie du présent accord, il est convenu que chaque salarié participe au financement de la formation professionnelle par la prise en charge de la moitié du temps de formation qualifiante, étant précisé que ce financement n'intègre pas la prise en charge des frais de formation ».

Certaines grandes entreprises s'inscrivent dans la même logique.

Exemple – Thomson CSF Optronique (Accord Aubry aidé signé par la CFDT, la CGC et la CGT le 12 juin 1998) – 1000 salariés – 85 créations d'emploi : «En contrepartie de l'effort financier de la société en ce qui concerne les rémunérations, maintien intégral des rémunérations de base et négociation salariale pour l'année 98, un certain nombre de dispositions diverses ayant trait à la formation professionnelle, à des dispositions de la convention sociale de TSO ⁽²⁾, à des usages d'établissement ont été proposées».

Parmi ces dispositions, est évoqué le fait qu'une partie des «formations individuelles» pourraient être menées hors temps de travail; ceci pourrait représenter de l'ordre de 10 % du total des heures du plan de formation de l'année en cours.

L'accord Rossignol se situe en partie dans la même logique :

Exemple – Rossignol (797 salariés – 12 novembre 1998 signé par la CGT et la CFDT) : «Il est indispensable que l'aménagement-réduction du temps de travail ne soit pas un frein au développement de la formation.

Dans cet esprit, il a été convenu que le **plan de formation**, qui fait l'objet d'une concertation avec les représentants du personnel, dont la commission de suivi de l'accord sera informée, puisse prévoir des actions de formation en dehors du temps de travail, dans la limite de 5 jours par an.

Ces journées ne peuvent concerner des actions qui relèvent du simple maintien dans l'emploi».

L'étude de cas Even montre une construction de l'équilibre économique de l'accord où le co-investissement représente la participation des salariés à cet équilibre.

Certaines entreprises ont eu comme objectif de faire participer les salariés au financement de l'aménagement réduction du temps de travail (Renault, Peugeot, Even...) mais ce donnant-donnant s'est accompagné d'une réflexion sur la politique de formation tant dans ses formes (création d'un droit individuel pour Renault et Peugeot) que dans le volume de formation (doubler le budget à moyens constants pour Even).

Les grandes entreprises qui donnent la possibilité de formations hors temps de travail effectif (Renault, Peugeot, Philips, Thomson, SYSECA...) revendiquent également une philosophie du co-investissement, ou plutôt de la «co-responsabilité» en matière de formation. Responsabilité de l'entreprise, mais aussi responsabilité individuelle du salarié.

Exemple – SYSECA (filiale de Thomson) : «Il est rappelé que le montant de l'investissement formation réalisé par l'entreprise s'élève à 3,76 % de la masse salariale alors que l'obligation légale est de 1,3 %.

Par ailleurs, se former constitue un des moyens pour un collaborateur de maintenir son employabilité vis-à-vis du marché interne à l'entreprise, mais aussi externe.

2. Thomson CSF Optronique.

Pour la société, la formation représente le maintien de son potentiel technologique. Le temps passé en formation est considéré comme un «co-investissement» partagé entre l'employeur et le collaborateur». L'accord SYSECA (signé le 18 février 1998 par la CGC, la CFTC et la CGT) prend quatre engagements :

1. Le maintien de l'effort de formation à 3,76 % sur 2 ans ;
2. Le temps passé en formation est considéré comme du temps de travail mais il ne génère pas de récupération, sauf demande expresse d'heures supplémentaires de la hiérarchie ;
3. Les coûts pédagogiques des formations «à l'initiative du salarié» seront remboursés et 50 % du temps passé donnera lieu à récupération ;
4. 10 % du budget formation seront consacrés à ce type d'actions.

C'est le seul exemple d'entreprise qui prévoit un budget pour ce type d'actions en les faisant entrer dans l'investissement formation de la société.

Remarque : On voit à cette occasion que la séparation plan de formation/hors plan de formation ne peut pas recouvrir la partition «dans le temps de travail/hors temps de travail».

■ Type 5 : un droit individuel à la formation dont une partie hors temps de travail

Les trois accords Peugeot, Renault et Philips se situent dans une autre logique : celle de l'ouverture d'un droit individuel à la formation.

Il faut noter que ces trois accords se situent dans une philosophie de co-responsabilité et dans une logique de gestion des compétences.

Exemple — Philips (Accord-cadre au niveau du groupe – 12 000 salariés – Accord du 13 avril 1999 signé par la CGC, la CFTC et FO). C'est un accord original qui débute par un certain nombre de dispositions portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi.

«À cet égard, un objectif d'un entretien individuel, au cours duquel les problèmes de formation, de parcours professionnels et de développement personnel au minimum tous les 2 ans **pour l'ensemble du personnel**, est vivement recommandé.

Une telle approche suppose également **une démarche conjointe du personnel acteur et responsable de son propre développement**, et de l'entreprise qui se veut **apprenante**, ainsi qu'une recherche de rapprochement entre ces deux volontés» [...].

L'employeur prend l'engagement «de permettre à tout salarié en contrat à durée indéterminée de suivre une action d'adaptation, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances inscrite au plan de formation» [...] «sous la condition qu'une partie de la formation s'impute sur les heures ou les jours dégagés par la réduction du temps de travail : trois jours par an pour les ingénieurs et les cadres ; deux jours pour les autres catégories de personnel».

Il s'agit bien là des formations du plan de formation, c'est-à-dire de tout type de formations. **En contrepartie l'entreprise s'engage et**

fait de la formation un droit individuel, découlant de la pratique régulière de bilans individuels de compétences.

Cette logique de « droit individuel » est encore plus nettement explicitée dans les accords des deux constructeurs automobiles.

Exemple - Peugeot (accord signé le 4 mars 1999 par la CGC, la CFDT, FO, la CFTC, la CSL et le syndicat autonome CAT, concernant 92 000 salariés) : « Les parties signataires reconnaissent que la formation professionnelle constitue un investissement tant pour l'entreprise que pour le salarié bénéficiaire ». [...] « La réduction du temps de travail est l'occasion de redéfinir les responsabilités conjointes de l'entreprise et des salariés en matière de formation professionnelle ».

Les signataires de l'accord Peugeot ont ensuite mis l'accent sur le fait que la responsabilisation des salariés par rapport à la formation était un moyen de rendre la formation plus efficace.

« Dans le même temps, les salariés doivent prendre conscience que leur implication personnelle est un gage majeur d'efficacité de la formation : ils doivent devenir de réels acteurs de leur propre développement et y contribuer ».

Après ces développements de type exposé des motifs, l'accord Peugeot prévoit un « droit individuel » à la formation sous forme d'un « compte personnel formation » alimenté chaque année par 4 jours sur 11 jours de réduction du temps de travail pour les ingénieurs et cadres, par 3 jours sur 11 jours pour les ETAM et ouvriers.

Ce « **compte personnel formation** » est utilisable dans l'année ; s'il n'a pas été utilisé, il peut être reporté ou transformé en congés, ou payé.

Pour les salariés qui l'utiliseront à des fins de formation, l'entreprise l'abondera d'un jour par an.

Ce dispositif est utilisable pour des actions du plan de formation et au-delà pour des formations prévues dans un **catalogue négocié**. Les coûts seront pris en charge par l'entreprise. Les signataires ont visiblement souhaité que les formations supplémentaires liées à ce nouveau droit ne se situent pas dans une logique strictement de souhaits individuels (le retour à la logique des formations « poterie » ou « macramé » que raillent si souvent les entreprises). On retrouve cette idée dans l'accord Disney qui prévoit que des formations de l'Université Disney (qui ne sont pas d'adaptation) soient organisables hors temps de travail. Mais le dispositif n'est pas utilisable pour des formations d'adaptation.

Au-delà de 50 ans, les salariés pourront capitaliser leurs jours de formation pour anticiper leur départ à la retraite.

La logique de l'accord Renault sur lequel une étude de cas a été réalisée est de même type.

Exemple - Renault (Accord signé le 16 avril 1999 par la CFDT, la CGC, la CFTC, la CSL-SIR et FO, concernant 44 000 salariés) : L'entreprise ne prend pas d'engagement quantitatif quant au maintien de l'effort de formation mais plutôt un engagement qualitatif : « Renault s'engage à ce que les actions contenues dans le plan de

formation répondent qualitativement aux attentes et besoins des salariés et soient de nature à faciliter leurs évolutions personnelles».

À l'occasion de l'accord réduction du temps de travail, l'entreprise crée un « droit individuel à la formation dont une partie s'exerce en dehors du temps de travail effectif ».

Ce dispositif « **compte épargne formation** » est d'une grande souplesse pluriannuelle (les jours peuvent être reportés, capitalisés, faire l'objet d'une avance si la formation le requiert) ; ceci « afin que ce droit développe une dynamique de formation tout au long de la carrière de chaque salarié ».

Ce droit individuel formation comporte :

- 25 heures par an pour le personnel ouvrier en équipe (dont 20 heures hors temps de travail effectif) ;
- 35 heures par an pour le personnel ouvrier en journée et les ETAM (dont 30 heures hors temps de travail effectif) ;
- 6 jours par an pour les ingénieurs et cadres, dont 4 hors temps de travail.

■ Type 6 : l'utilisation du Compte épargne temps pour de la formation

24 entreprises (sur 40 qui mettent en place un compte épargne temps) le prévoient explicitement.

C'est une disposition alternative aux dispositions prises dans les cinq types d'accords prévoyant un usage formation du temps libéré par l'aménagement-réduction du temps de travail.

En d'autres termes soit les entreprises prévoient un dispositif dans l'esprit du co-investissement, soit elles ouvrent cette possibilité d'utilisation du compte épargne temps.

En règle générale, les textes comportent la mention « congé individuel de formation » dans la liste des différents types de congés qui peuvent être pris grâce aux jours épargnés : congé sabbatique, congé pour création d'entreprise, congé parental [...].

L'entreprise Argoat Le Hir (charcuteries – région Bretagne) y ajoute « **un congé d'éducation ou d'enseignement** ».

Dans ces cas-là, aucun accord ne mentionne l'articulation avec le plan de formation et avec les congés individuels de formation, ni même n'indique pour quel type de formation cette possibilité pourrait être ouverte.

Ces dispositions concernant l'usage du compte épargne temps sont beaucoup moins précises que celles envisagées précédemment.

Cette imprécision est sans doute à mettre en rapport avec le fait que le compte épargne temps correspond le plus souvent dans les accords à la simple ouverture d'une possibilité mais est rarement l'objet de réflexions précises.

Les différentes manières de « qualifier » la formation

On voit – au travers des types d'accords, décrits et analysés précédemment – qu'à l'occasion des « 35 heures » et de la négociation d'un accord d'aménagement-réduction du temps de travail, de nombreux signataires en profitent pour ouvrir une réflexion sur la formation. Il s'agit davantage de l'engagement d'une réflexion, de l'ouverture d'une sorte d'expérimentation que de dispositions complètement arrêtées.

On est en effet frappé par l'absence complète de chiffres et d'engagements financiers des entreprises. À titre d'illustration, une seule entreprise (sur 116), SYSECA, mentionne la mesure de son effort de formation actuel.

Néanmoins dans cette démarche d'ouverture de pistes nouvelles, on trouve des efforts pour caractériser les objectifs de formation, les types de formation. Ces tentatives sont loin d'aller toutes dans le même sens au sein d'un échantillon pourtant de petite taille. Il est donc difficile de concevoir les pratiques nouvelles qui s'instaureront dans les années à venir.

Raisonner en « formation dans le temps de travail » et « formation hors temps de travail » conduit à essayer de définir les différents types de formation.

On peut « classer » les définitions employées dans les accords autour d'une série d'oppositions :

■ Formation d'adaptation/autres formations

Les formations susceptibles d'être suivies hors temps de travail, dans tous les cas où elles sont définies (sauf un accord, Rolland SA), ne sauraient être des « formations d'adaptation », « des formations strictement liées au poste de travail », des « formations de simple maintien dans l'emploi ». Reste à savoir ce que sont les formations « autres »... Ainsi dans les accords Disney ou Bayard, les formations réalisées hors temps de travail sont nettement différentes des formations d'adaptation : elles relèvent d'une logique de culture générale de type « université interne ». Dans le cas de Disney, ces formations devront être prises dans le « catalogue de l'Université Disney ». Dans le cas de Bayard, des formations nouvelles (dans l'esprit de l'Université Bayard, déjà existante) devront être proposées : leur succès dépendra de leur attractivité.

■ Formation à la demande de l'entreprise/formation à la demande du salarié

De nombreux accords – en partie parce que le dispositif formation hors temps de travail ne peut le plus souvent reposer que sur le volontariat – prévoient une « initiative individuelle du salarié » et opposent les formations demandées par l'entreprise, dont le suivi est obligatoire, aux autres formations, reposant sur le volontariat. L'une des conséquences de cette manière de faire pourrait être de rendre les salariés plus exigeants quant aux contenus, voire à la qualité de formations (puisqu'elles seront suivies volontairement sur le temps libre).

■ **Formations déjà financées par l'entreprise/formations nouvelles ou formations du plan d'entreprise/formations nouvelles et d'initiative individuelle**

Mais ces oppositions ne jouent que lorsque les formations hors temps de travail viennent en plus.

Dès que les formations hors temps de travail sont pour l'essentiel celles du plan de formation, c'est à nouveau la première opposition qui joue : adaptation/autres formations.

De là, la question : qu'est-ce que ces formations autres ? On trouve quelques tentatives de formulations :

- formations correspondant à un projet professionnel (SPIE : « un projet professionnel personnel et cohérent avec les finalités de l'entreprise, ceci pour les cadres ») ;
- formations de « qualification » (Le Blokos : « les formations dépassant la simple adaptation et menant à une qualification supérieure ou à une polyvalence ») ;
- formations « non opérationnelles » (Décathlon, baptisé Accord « Sportifs satisfaits », 13 000 personnes « en dehors des formations opérationnelles – intégration + apprentissage du métier –, d'autres formations, **organisées dans l'entreprise** ; exemple : « Communiquer efficacement, Économie d'entreprise »).
Il s'agit là d'une distinction qui opère, au sein même du plan de formation, comme dans l'accord Disney, entre des formations qui sont toutes indispensables mais dont certaines sont obligatoires, d'autres volontaires.
- formations « en rapport avec l'environnement professionnel, l'approfondissement des connaissances générales, ou l'initiation à de nouvelles techniques » (UCAPT, Union des Coopératives Agricoles – Sarlat) où l'on voit que chacun a sa définition de l'indispensable et de l'accessoire ;
- formations visant l'employabilité interne ou externe (Thomson CSF Optronique, SYSECA) : c'est probablement l'expression la moins définie ;
- formations de « développement culturel », « permettant de prendre de la distance » (voyages d'études...). Ce type de qualification de la formation et ce type d'actions concernent tout particulièrement des salariés de bon niveau de qualification, des cadres ou des professions « intellectuelles ».

Mais on voit également des entreprises avec du personnel ouvrier (cf. l'entreprise Gout) rechercher des types de formation répondant à des souhaits individuels, en rapport avec l'environnement local, l'inscription de l'entreprise dans un tissu associatif.

Dans les deux cas étudiés, Gout comme Bayard Presse, sont prévues des actions de formation qui se situent à la limite de la notion habituelle de formation.

On voit que les définitions sur lesquelles reposent aussi bien le livre IX du Code du Travail que les codifications en vigueur dans les entreprises et les statistiques ne sont plus suffisantes.

La recherche d'une nouvelle articulation entre temps de travail et temps de formation les rend peu opératoires, de même que l'évolution des organisations du travail.

Le dispositif de co-investissement repose sur une définition trop étroite de la qualification. En effet, une définition par les seuls diplômes et titres de l'enseignement technologique n'ouvre pas suffisamment sur la question de l'employabilité des salariés. L'exemple étudié de l'entreprise Défi 12 montre que dans les métiers concernés (techniciens de bureaux d'études en mécanique, dessinateurs) existe ce que l'on pourrait appeler « **un standard professionnel** », qui n'est ni écrit, ni codifié. Ce standard concerne la maîtrise d'un certain nombre de logiciels. Il est la base de l'employabilité des salariés, dans leur entreprise, et en dehors ; mais les actions de formation à des logiciels, prises une par une, sont pourtant bien des actions d'adaptation.

C'est ainsi que l'accord « grande distribution » ouvre, après avoir mentionné les formations qualifiantes au sens strict et les CQP (certificats de qualification professionnelle), sur la « possibilité de renforcer l'employabilité des salariés à court, moyen et long terme dans le cadre de cycles de formation de longue durée ».

L'exemple de la coopérative Even montre qu'une définition trop stricte des formations qualifiantes est sélective et excluante : tous les salariés, actuellement peu qualifiés, ne sont pas prêts à suivre des formations lourdes et à s'investir pour changer de qualification. Par ailleurs, c'est normalement le but du CIF (Congé Individuel de Formation).

C'est dire que toute réflexion sur le droit individuel de formation (accords Renault, Peugeot et Philips), sur le « co-investissement » ou la « co-responsabilité », s'inscrit dans l'espace entre le plan de formation de l'entreprise recentré essentiellement sur les formations collectives d'adaptation (à court ou moyen terme) et le CIF.

L'articulation « formation »/ « gestion des compétences »

Quelques accords (Philips, étude de cas Défi 12) permettent d'entrevoir comment un développement individuel de la formation, conduit par un salarié acteur de son parcours de compétences, responsabilisé, peut se mettre en place. La demande de formation(s) découle alors d'un examen régulier de la construction des compétences, qui ne se fait pas que par la formation.

Ceci signifie aussi que les salariés sont rendus plus exigeants sur le contenu et la forme des formations, ce qui nécessite de :

- les associer à la définition des besoins de formation ;
- proposer des formations de qualité, « utiles » et opérationnelles ;
- articuler l'ensemble formation et reconnaissance des acquis de la formation avec la reconnaissance des acquis professionnels.

C'est dire que toute réflexion sur le droit individuel de formation doit s'ancrer concrètement dans des démarches, des parcours de construction et de reconnaissance des compétences ; sachant que la formation est un moyen parmi d'autres de construire des compétences.

CHAPITRE 2

**Accords de branche :
les dispositions relatives
à la formation
professionnelle**

Sur 49 accords de branche analysés, 24 comportent une mention de la question formation professionnelle (au sens très large) et 25 ne comportent aucune allusion à la formation.

Sur les 24 accords mentionnant le thème « formation professionnelle », 7 le font à titre de principe, c'est-à-dire uniquement dans le préambule, 17 proposent des dispositions plus élaborées.

Ces accords relèvent de trois logiques :

- certains accords de branche mentionnent la formation professionnelle dans une logique générale de développement de la formation ;
- quelques accords s'inscrivent explicitement dans le cadre du co-investissement prévu par l'accord interprofessionnel de 1991 ;
- un petit nombre d'accords de branche se situent dans une perspective, une philosophie du co-investissement ou de la co-responsabilité mais prévoient des dispositions différentes de celles prévues dans le Code du Travail.

Quel lien développement de l'aménagement-réduction du temps de travail/développement de la formation ?

- **Ce lien peut être fait dans une logique de compétitivité : l'aménagement-réduction du temps de travail avec de nouvelles organisations du travail (plus souples, plus flexibles) comme la formation concourent à l'efficacité des entreprises.**

Ceci est d'autant plus affirmé que la quasi totalité des accords de branche s'appuie sur l'exposé des motifs de la loi du 13 juin 1998, et en particulier sur le fait que la réduction de la durée du travail doit s'effectuer dans de bonnes conditions de compétitivité pour les entreprises, sans engendrer de renchérissement du coût du travail.

Certaines branches situent ainsi explicitement l'aménagement-réduction du temps de travail dans le prolongement d'un « engagement de développement de la formation » :

Exemple – les industries de l'habillement (1^{er} décembre 1998 – signé par la CGC et FO) : « Les parties signataires estiment que les actions de formation induites par l'aménagement-réduction du temps de travail, ainsi que celles conduisant à l'élévation des compétences et des qualifications de salariés, doivent être considérées comme répondant aux objectifs prioritaires pouvant faire l'objet d'un appui financier dans le cadre du renouvellement de l'engagement de développement de la formation ».

L'accord « chaussures et articles chaussant » va dans le même sens. L'accord « habillement » évoque également le fait que l'aménagement-réduction du temps de travail entraîne en lui-même des besoins nouveaux. Mais au-delà de cette affirmation de principe, on trouve peu d'éléments précis sur ce point dans les différents accords de branche qui se situent dans cette perspective : ainsi en est-il dans

l'accord de l'imprimerie et des industries graphiques dont le préambule est pourtant largement développé.

Exemple – l'imprimerie et les industries graphiques (29 janvier 1999 signé par la CGT, la CFDT, la CGC et la CFTC)

- « Considérant que le choix de ces nouveaux modes d'organisation des entreprises devront intégrer un effort particulier de formation ciblé ».
- « (Considérant...) que l'aménagement-réduction du temps de travail favorise l'élévation et l'élargissement des compétences ».

Mais cet accord ne propose pas ensuite de dispositif précis et détaillé.

■ Les accords sont plus nombreux et plus explicites sur la formation des nouveaux embauchés

Quelques-uns articulent nettement aménagement-réduction du temps de travail et « renouvellement des compétences », par l'embauche de nouveaux salariés, susceptibles ou non d'être bénéficiaires de formations. Ce sont essentiellement des secteurs à pyramide des âges vieillissante.

Les secteurs habituellement orientés vers l'accueil et l'insertion professionnelle des jeunes insistent sur cet aspect, à l'occasion de leur accord de mise en œuvre de la première loi Aubry du 13 juin 1998.

Exemple – le BTP (Bâtiments et Travaux Publics – 6 novembre 1998 signé par CGC, CFTC et FO) : « En ce qui concerne les jeunes, un accord conclu simultanément à celui-ci se fixe comme objectif d'amplifier les efforts déjà réalisés dans le BTP en renforçant l'adaptation de l'offre de formation, en redéfinissant les complémentarités des différentes filières de formation et d'accès à l'emploi, en promouvant la qualité de l'accompagnement des jeunes ».

De même la branche des « industries charcutières », celle de « la gestion des équipements, de l'énergie et de l'environnement » prévoient de renforcer tous les dispositifs concernant l'accueil et l'insertion professionnelle des jeunes. Il en est de même dans la chimie.

Des références au dispositif de co-investissement-formation

C'est le cas de l'accord signé dans les industries sucrières (signé par la CFDT, la CFTC et la CGC), dans la branche dite des « 5 branches » coopératives du secteur céréalier (signé par la CFDT, la CGC, FO mais rejeté par la CGT) et dans la branche des coopératives laitières (signé par la CFDT, la CGC, FO et la CFTC).

Exemple – les industries sucrières (18 août 1998) : « Affectation sur les jours de repos de jours de formation, au titre du dispositif de co-investissement préconisé par l'article L 932.1 du Code du Travail ».

Mais l'accord ne fait pas allusion à la totalité de l'article, en particulier au fait que le co-investissement concerne des formations de 300 heures au moins, susceptibles de déboucher sur une qualification reconnue.

Il en est de même dans la branche «Services de l'Automobile» (Accord signé le 18 novembre 1998 par CGC, CFTC, FO et CSNVA) qui prévoit la possibilité de formation hors temps de travail (mais 25 heures au maximum, pour des formations d'au moins 300 heures et visant l'obtention d'un diplôme). C'est une légère distorsion par rapport au dispositif légal.

Le syndicat de la «récupération pour la gestion industrielle de l'environnement et du recyclage de la région Picardie» prévoit, quant à lui, que «les parties s'engagent dès la parution de la seconde loi sur l'aménagement-réduction du temps de travail, à ouvrir des négociations en vue d'un accord sur le co-investissement» (Accord signé par la CFDT, la CFTC, FO et la CGC).

De nouvelles logiques de «co-investissement» par rapport à la législation actuelle

■ Il peut s'agir de la simple ouverture d'une possibilité d'affecter du temps non travaillé à des actions de formation

Exemple – les «Vins, Cidres et Spiritueux» (5 février 1999) : «Une partie des jours de repos pourra être consacrée à la formation professionnelle».

■ Quelques accords développent ce que les signataires entendent par co-investissement ou co-responsabilité

Ces accords se situent davantage au niveau des idées et des principes qu'au niveau des dispositifs concrets, ou bien encore des modalités de financement.

C'est sans doute l'accord signé seulement par le Syndicat National des Banques dans le secteur des banques (Association Française des Banques) qui est le plus explicite en ce sens. Cet accord, qui a été étendu à l'été 99 puis annulé par le Tribunal, stipule :

- que la «formation professionnelle est un investissement tant pour le salarié que pour l'entreprise» ;
- «que des accords d'entreprise ou d'établissement peuvent organiser la formation en dehors du temps de travail effectif, à raison de 3 jours par an et par salarié».

Cet accord AFB cherche à qualifier les actions de formation qui peuvent «être organisées en dehors du temps de travail» :

- «ce sont des formations d'évolution individuelle de carrière ;
- des formations d'acquisition de connaissances ou de compétences générales bancaires ;
- des formations d'acquisition de connaissances ou de compétences périphériques au poste occupé».

L'accord UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières, signé en juillet 1998 par la CGC, FO et la CFTC, pour sa part, ne

cherche pas à qualifier dans le détail les objectifs et les actions de formation mais il autorise, dans sa formulation actuelle, 50 heures de formation hors temps de travail pour des formations «à l'initiative du salarié» et 100 heures par an s'il s'agit d'une formation qualifiante strictement définie. Cet accord n'a pas été étendu.

Mais l'ensemble de ces actions de formation pouvant être réalisées hors temps de travail, c'est-à-dire «non indemnisées» dans le vocabulaire de l'accord UIMM, sont des actions du plan de formation. C'est donc l'accord qui va le plus loin dans la «quantité» de temps de formation susceptible d'être prise hors temps de travail effectif.

L'accord signé (le 21.12.98) dans le secteur de la grande distribution (CGC, CFTC et FO) comporte la possibilité de **formations qualifiantes** hors temps de travail : les heures de formation au-delà de 35 heures par semaine — dans la limite de 42 heures par an — ne sont pas imputables sur le contingent annuel de 90 heures/an (soit 6 jours/an de formation susceptibles d'être réalisés hors temps de travail, avec accord des salariés).

Cet accord est l'un des seuls à décrire les objectifs des formations qualifiantes ainsi réalisées hors temps de travail. Elles doivent permettre au salarié :

- d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre de l'enseignement technologique ;
- d'atteindre une nouvelle qualification validée notamment par un certificat de qualification professionnelle ;
- **de renforcer son employabilité à court, moyen et long terme dans le cadre d'un cycle de formation de longue durée.**

On voit là la volonté de s'inspirer du principe du co-investissement de 1991, tout en ouvrant des possibilités autres dans le dernier alinéa, pour sortir du caractère trop restrictif de la définition actuelle des formations qualifiantes.

Par ailleurs, le même accord prévoit que les bilans de compétences ou la constitution d'un dossier de validation des acquis professionnels fait partie des «heures de formation».

L'accord intervenu dans le secteur des industries charcutières (accord signé par la CFDT et FO) prévoit dans son article 10 un «capital de temps formation» et un effort pour l'insertion des jeunes, ce dans le cadre de la mise en œuvre des Certifications de Qualification Professionnelle de la profession. C'est le seul accord qui se situe dans le cadre de formations qualifiantes au sens strict du terme.

La branche «chimie», qui affirme dans le préambule de son accord (signé seulement par la CFDT) l'importance de la formation professionnelle, ouvre la possibilité d'utiliser le CET (Compte Épargne Temps) pour des «congrés de formation» qui seront alors abondés par l'entreprise.

■ En conclusion

- peu d'accords de branche sont précis quantitativement sur la question de la formation, ce qui est normal pour des accords de branche qui se situent, davantage que les accords d'entreprise, au niveau des principes ;
- un petit nombre seulement s'appuie sur le co-investissement tel que prévu dans l'Accord National Interprofessionnel de 1991 ;
- deux s'efforcent de qualifier les objectifs et les actions de formation mais d'une manière qui s'éloigne sensiblement de la notion classique de formation qualifiante.

3

CHAPITRE

Études de cas

EVEN

Situation économique et générale de l'entreprise

Le groupe Even

Le groupe Even fédère aujourd'hui une cinquantaine de filiales issues de la diversification de la Société Mère du Groupe, la Coopérative Laitière de Ploudaniel, créée en 1930. La holding «Groupe Even» a été constituée en 1988.

Aujourd'hui, le groupe Even réalise 4,2 milliards de francs de chiffre d'affaires consolidé, soit plus du double par rapport à 1985 (2 milliards). 2 000 agriculteurs sont adhérents à la coopérative. Le groupe emploie 2 500 salariés en France et en Europe, sur six secteurs d'activités différents : produits laitiers (commerce, fabrication et commercialisation), viande et charcuterie (fabrication et commercialisation), nutrition (développement et fabrication), nutrition animale (fabrication et commercialisation), agrofourniture (production et commercialisation), surgelés (restauration hors foyer), distribution.

Le groupe Even commercialise ses produits sous différentes marques dont les plus connues du grand public sont celles de la filière lait : Mamie Nova, Régilait, Juvamine, Kergall... Mais Even est aussi particulièrement connu des sociétés européennes les plus importantes, dont Novartis, l'un de ses principaux clients et le n° 1 mondial de la pharmacie et des sciences de la vie.

Le groupe Even fait de sa capacité à innover une composante essentielle de son développement.

Il a une tradition d'innovation sociale, fortement liée à sa structure coopérative, et qui se traduit par de nombreux accords, dont plusieurs sur la réduction du temps de travail.

Le climat social est consensuel, car il existe un accord de principe sur les fondamentaux de l'entreprise. La grille de salaire de l'entreprise est attractive (supérieure de près de 20 % aux minima de la profession), et la politique salariale, sans être particulièrement généreuse, vise le maintien du pouvoir d'achat.

Mais c'est surtout sur l'emploi qu'Even se distingue par une politique contractuelle ambitieuse et originale, se traduisant par la signature de plusieurs accords depuis 1976.

Aujourd'hui, quasiment toutes les sociétés et tous les secteurs du groupe ont signé ou sont sur le point de signer des accords Aubry offensifs.

Un accord Robien ambitieux

Un accord Robien a été négocié avec la CFDT et ratifié par référendum (1996-1997).

Cet accord porte sur un périmètre de 800 salariés environ appartenant à sept sociétés qui se sont constituées en Unité économique et sociale.

L'accord avait comme objectif ambitieux de créer 120 emplois nouveaux permanents, de participer à la relance de la consommation, de s'engager dans une démarche de solidarité avec de nombreux impacts directs et indirects pour la collectivité.

De juin 1997 à juillet 1998, l'application de la réduction d'horaire s'est progressivement étendue à tous les salariés et les embauches sont montées en puissance.

Contenu de l'accord d'aménagement-réduction du temps de travail

L'ampleur et les modalités de la réduction

La réduction du temps de travail est de 15 %. Opérée dans le cadre Robien, elle implique une obligation d'embauches de même proportion.

Even a choisi de répartir les embauches comme suit :

- 12 % en compensation de la RTT (soit l'obligation de réaliser 3 % de gains de productivité) ;
- 3 % en développement (commercial, marketing, R & D...).

C'est d'une manière générale la formule de la semaine de 4 jours qui a été retenue, avec une programmation indicative et un délai de prévenance d'environ 10 jours.

Avant même la signature de l'accord Robien, une annualisation du temps de travail existait de fait et se confirme dans la configuration actuelle.

L'accord pose de fait un arbitrage en faveur du temps libre dans l'équilibre temps/salaire. Cet arbitrage semble convenir à la majorité du personnel, la CGT reconnaissant que les gens ont pris goût aux 32 heures et aux 4 jours.

Certes, les jeunes trouvent que les salaires sont bas et les anciens qu'un certain nombre d'acquis ont disparu, mais peu de monde souhaiterait revenir à l'ancien système.

En revanche, les 32 heures semblent mieux fonctionner dans les secteurs hors production que dans les ateliers, pour lesquels les plannings sont souvent bouleversés. Les salariés découvrent au fur et à mesure toutes les conséquences de la réduction du temps de travail, la plupart bénéfiques (temps libre supplémentaire, économies de frais de déplacements, gardes d'enfants...), quelques-unes l'étant moins (variations d'activité). Lors du référendum, les aspects pratiques de l'aménagement-réduction du temps de travail n'avaient pas été au cœur des débats.

Les clauses formation de l'accord

Le texte de l'accord

La clause formation apparaît au chapitre «contreparties salariales». *Chaque salarié s'engage à participer sur son temps libre à 5 jours de formation par an, cumulables sur 3 ans, l'entreprise continuant à prendre en charge les frais pédagogiques et logistiques.*

Ce type de clause a été reproduit dans tous les autres accords Aubry signés au sein du groupe Even, mais avec un ratio jours de co-investissement/jours RTT adapté : dans le cas d'une RTT de - 15 % réalisée dans le cadre Robien, le nombre de jours consacrés à la formation est de 5, cumulables sur 3 ans. En revanche, dans le cas d'une RTT de 10 % (Aubry offensif), chaque salarié s'engage à participer sur son temps libre à 1 jour de formation dans l'année, cumulable sur 5 ans.

L'objectif de cette clause formation

La formation apparaît clairement comme un élément-clé de l'équilibre financier de l'accord.

L'idée de départ est de doubler l'effort de formation à coûts constants, sachant que l'aménagement-réduction du temps de travail va demander plus de polyvalence et que le secteur s'oriente vers une disparition à terme des métiers à faible qualification pour des emplois à plus forte valeur ajoutée.

Aujourd'hui, l'effort de formation relevé dans le plan de formation de l'entreprise est de 2,5 % de la masse salariale (en ne tenant compte que des formations externes), avec la répartition des coûts suivante :

- 50 % pour les frais pédagogiques et les frais logistiques ;
- 50 % pour les salaires et charges.

Le calcul est simple : si la formation a lieu sur le temps libéré par l'aménagement-réduction du temps de travail, l'entreprise n'a plus qu'à payer les frais pédagogiques et logistiques. Les salaires et charges sont de toute façon payés (puisque la RTT se fait sans réduction de salaires), mais l'absence du salarié a lieu hors heures productives.

Les cinq jours constituent en fait un droit de tirage de l'entreprise sur les salariés : il ne s'agit pas, dans les faits, de 5 jours en moyenne chaque année, mais de la possibilité d'affecter ces jours à une formation longue financée par l'entreprise et cofinancée par le salarié en partie sur son temps libre.

Les formations éligibles au co-investissement sont des formations figurant au plan de formation, dont certaines peuvent être qualifiantes. En revanche, pour tout projet personnel sans rapport avec le métier, le DRH estime que le congé individuel de formation constitue la réponse adaptée et que le co-investissement n'a pas pour vocation de prendre en charge des projets individuels.

La validité d'une telle clause sur le plan juridique, dans le cadre réglementaire actuel, est plus que sujette à caution, et le DRH en est bien conscient (c'est pourquoi les clauses formation des accords sont précédées de la phrase «*la pratique de cette disposition est subor-*

donnée à la validation par la loi de cette mesure»). En effet, la formation telle que la prévoit le texte de l'accord est obligatoire, pour des actions de formation pas nécessairement qualifiantes, et avec des proportions dans le co-investissement qui ne respectent pas la définition stricte de l'article L. 932-1 du Code du Travail et de l'accord national interprofessionnel étendu du 3 juillet 1991 (plus de 300 heures de formation, un quart en co-investissement).

La pratique du co-investissement formation

Sur le plan pratique, ces dispositions posent plusieurs questions intéressantes, surtout si l'on apprécie rétrospectivement les résultats de la première tentative de mise en place d'un co-investissement formation chez Even, en 1984.

■ Le principe de la formation obligatoire

Au-delà de la question de savoir s'il est possible d'obliger un salarié à se former sur son temps libre, il est intéressant de constater que le Responsable Formation d'Even (ex-délégué syndical CFDT d'Even) et l'actuel délégué syndical CFDT d'Even sont pour le moins partagés quant aux avantages et aux inconvénients d'obliger un salarié, quel qu'il soit, à se former.

■ Les limites de l'obligation à se former

Dans le cas d'Even, **la maintenance et le développement des compétences s'avèrent indispensables**, surtout dans une entreprise dont la stratégie est de développer des produits à forte valeur ajoutée (pas de gros volumes), à durée de vie courte (petites séries), ce qui nécessite de jouer sur la réactivité et les compétences.

Cependant, **l'entreprise doit offrir une visibilité suffisante quant à l'enjeu de la formation et quant à ses résultats**, surtout lorsque l'action de formation s'adresse à des salariés de bas niveaux de qualification (les BNQ). En effet, ces derniers ont une forte capacité d'adaptation si l'objectif est clairement défini et si l'enjeu est d'importance (ex : reconversion si fermeture d'atelier). En revanche, s'il s'agit de suivre des formations de remise à niveau ou de culture générale, sans rapport ni avec le travail quotidien, ni avec le travail à réaliser dans un proche avenir, il paraît beaucoup moins souhaitable d'obliger un salarié à se former, surtout si ces formations sont générales. Selon le responsable de formation d'Even, **plus le niveau de qualification est bas, plus le besoin de visibilité quant à l'utilité de la formation est important et plus il est difficile de faire des formations à long terme**.

C'est l'une des conclusions que l'on peut tirer des formations, pourtant innovantes, mises en place dans l'accord Even de 1984 :

- Pour une partie du personnel (plus de 100 personnes formées), ces formations destinées à réapprendre à apprendre ont permis aux salariés de s'inscrire dans un cercle vertueux : formation de type culture générale, suivie de formations techniques, puis changement de poste quasi-automatique.

- Pour d'autres salariés, la formation de type culture générale était trop éloignée de leur situation de travail pour qu'ils y trouvent de l'intérêt. On retrouve le même phénomène, selon les délégués syndicaux, quand les actions ressemblent à des actions de communication d'entreprise (ex. : formation à l'économie d'entreprise dispensée cette année dans le cadre du co-investissement formation/réduction du temps de travail).

Par ailleurs, **les BNQ ont en plus tendance à raisonner en termes de reconnaissance salariale et de changement de qualifications** : une formation sans sanction positive ne paraît pas toujours mériter un investissement fort, car les BNQ ont du mal à découpler formation et promotion.

Enfin, le principe même du co-investissement obligatoire bute sur le fait qu'en formation, **il est préférable que les besoins déterminent le budget**, et non l'inverse. Dans le cas d'Even, il sera important de gérer de manière souple ce droit de tirage, de façon à ne l'utiliser que si une formation appropriée est proposée au salarié (et non si elle ne répond pas à un besoin précis).

■ Les avantages du co-investissement obligatoire

Malgré toutes les limites posées quant à l'envoi en formation de salariés sur leur temps libre, il semble que cette mesure présente plusieurs intérêts :

- **Cette solution permet de doubler le budget de formation**, donc d'augmenter le nombre d'actions proposées. Le droit de tirage de l'entreprise peut donc lui permettre d'assurer une meilleure maintenance des compétences de ses salariés.
- **Le co-investissement formation rend les salariés beaucoup plus exigeants sur le contenu des formations et leur utilité** : un véritable plan doit être élaboré, en relation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est aujourd'hui le point faible du dispositif de co-investissement formation d'Even : le responsable formation coordonne toutes les réflexions et négociations sur l'aménagement-réduction du temps de travail dans le groupe, avec plusieurs négociations en cours, d'où un manque de temps pour élaborer un véritable plan de formation s'inscrivant dans un dispositif ambitieux de développement des compétences.
- **Le principe du co-investissement permet d'élargir le nombre de bénéficiaires de la formation**. Aujourd'hui, à Even comme ailleurs, le constat est que la formation va à ceux qui sont déjà bien formés ou qui se forment déjà beaucoup. Le droit de tirage du salarié sur l'entreprise pour se former sera peut-être plus facile à exercer dans le cadre d'un co-investissement que dans un cadre où la formation serait réalisée durant les heures de travail.

Le co-investissement peut constituer un moyen intéressant de développer la formation, mais certaines conditions doivent être impérativement réunies. Les acteurs rencontrés à Even ont des propositions pour optimiser le dispositif prévu dans l'accord de réduction du temps

de travail. Aujourd'hui, le dispositif prévu par l'accord donne sur l'essentiel satisfaction, mais mérite, selon les acteurs rencontrés, d'être peaufiné.

Historique de la formation dans l'entreprise

Éléments chiffrés

Le montant total du budget de formation de l'Unité Économique et Sociale, retrace par le plan, s'élève à 1 665 160 F en 1996, soit 1,61 % de la masse salariale.

Dès 1998, le montant passe à 2 607 658 F, soit 2,25 % de la masse salariale, conséquence directe d'une montée en charge du co-investissement formation. Ce montant est inférieur aux sommes budgétées dans le plan de financement de l'aménagement-réduction du temps de travail (2,25 % de frais pédagogiques et logistiques + transformation des salaires et charges afférentes aujourd'hui à la formation en frais pédagogiques).

On constate qu'en proportion de leur poids dans l'effectif total, les ingénieurs et cadres ont plus accès à la formation que les ouvriers.

Les limites des chiffres

■ La difficulté à appréhender précisément l'effort de formation interne

Comme au sein de nombreuses entreprises, la déclaration 2483 ne donne qu'une vue partielle de l'effort de formation d'Even. **Seules les formations prises en charge par des organismes extérieurs sont valorisées, les formations réalisées en interne n'étant pas retracées dans le plan.**

Or, il existe une très forte tradition de compagnonnage dans l'agroalimentaire, surtout pour la population ouvrière : très peu de salariés sont passés par des écoles de laiterie, et beaucoup ont appris « sur le tas ». Le nombre de formations réalisées en interne à Even est plus élevé que le nombre de formations réalisées à l'extérieur.

Ces formations internes vont devoir être précisément valorisées dans les années qui viennent, afin d'avoir une idée plus claire des coûts qu'elles engendrent. Il n'est pas exclu qu'à l'avenir, selon le responsable de formation d'Even, le co-investissement formation puisse concerner les formations externes et internes. Les formations dispensées en interne ont comme inconvénient majeur de ne pas supprimer la relation hiérarchique. Cependant, on voit bien l'intérêt d'une formation en interne pour que la formation puisse multiplier les mises en situations concrètes, sur l'outil de travail.

■ La formation, un outil différent selon qu'il s'adresse à des cadres ou à des ouvriers

Comme souvent dans les entreprises, on constate à Even que les formations en externe et d'une durée assez longue sont destinées aux cadres, alors que les ouvriers ont souvent des formations courtes, réalisées en interne, avec un contenu très opérationnel.

Cette répartition peut sembler adaptée aux attentes des salariés : prendre de la hauteur par rapport au quotidien pour les cadres, suivre des formations directement opérationnelles et utiles pour les ouvriers. On constate cependant les difficultés que l'on pourrait rencontrer si on limitait le co-investissement formation aux actions de formation qualifiantes.

On constate que les BNQ ont une exigence très forte de visibilité quant aux résultats de la formation (ce que ne garantit pas une action de formation longue destinée à développer l'employabilité), avec si possible une promotion à la clé (ce que ne peut en aucun cas garantir l'employeur). **Comment réaliser des actions de fond, à froid, sans promotion à la clé, et avec une participation active des salariés ? Comment faire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, alors que le besoin de visibilité des salariés ne les rend acteurs de leur projet de formation que dans des cas de traitement à chaud (reconversion suite à une fermeture d'atelier) ?**

Le principe de **réserver le co-investissement formation aux formations qualifiantes** constitue un objectif ambitieux et intéressant, mais il **risque d'accroître encore les inégalités dans l'accès à la formation entre les cadres et les ouvriers** : les cadres ont une capacité à conceptualiser et à se projeter dans l'avenir, ce qui leur permet de se lancer dans ce type de formation à long terme, sans nécessairement attendre une promotion dans l'immédiat ; ils ont par ailleurs plutôt de bons souvenirs de leur scolarité, ce qui en fait des demandeurs de formation potentiels. À l'inverse, les BNQ, qui ont souvent de mauvais souvenirs de l'école, ont une prévention forte vis-à-vis de la formation, sauf si elle est directement utile et opérationnelle pour leur poste, dans des délais très brefs... ce qui en fait des candidats aux actions de formation dites d'adaptation à l'emploi, non éligibles au co-investissement formation.

GOUT SA

Situation économique et générale de l'entreprise

Une entreprise familiale

L'entreprise Gout est une entreprise de bonneterie spécialisée dans la fabrication de pull-overs.

Elle est située à Roquecourbe dans le Tarn (région Midi-Pyrénées), à 10 kilomètres de Castres.

Avec 214 salariés, c'est actuellement l'entreprise la plus importante de cette petite ville de tradition textile.

Implantée localement depuis fort longtemps, cette entreprise familiale dispose d'une importante notoriété.

Une activité très saisonnière

La fabrication de pull-overs est de façon structurelle une activité très saisonnière. Confrontée à une concurrence dont un des atouts majeurs est la réactivité et la capacité à épouser, voire à anticiper les tendances du marché, il n'est pas envisageable pour le moment de lisser davantage l'activité.

On distingue globalement pour la majorité des services de l'entreprise liés à la production deux grande périodes : haute activité : mars – octobre ; basse activité : novembre – février.

Ne sont bien entendu pas concernés par cette saisonnalité les emplois administratifs.

Une entreprise confrontée à des difficultés économiques

Après une période de forte croissance de son activité, l'entreprise a connu depuis 1995 de sérieuses difficultés, en raison d'un environnement économique peu porteur (dévaluations compétitives en Europe, baisse de la consommation, etc.) et d'un développement de la concurrence, y compris sur le segment de marché de l'entreprise, celui des produits de moyenne gamme.

L'entreprise a réalisé des investissements importants ces dernières années (achats de machines suisses très performantes) et adapte en permanence sa stratégie commerciale en fonction de l'évolution des marchés.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est passé de 91 MF à 81 MF entre 1995 et 1996. Il s'est redressé depuis et devait atteindre 120 MF en 1999, mais dans le même temps, la masse salariale a fortement augmenté : près de 6 MF d'augmentation en 1998 en raison des frais liés aux départs en 1998, aux passages à 39 et 35 heures, et à l'arrêt du plan Borotra.

Une priorité : défendre l'emploi local

Malgré ces difficultés, l'entreprise tente de maintenir l'emploi local : alors que sur le marché français 90 % des produits de maille sont importés, actuellement 80 % de la production de pull-overs de l'entreprise est réalisée en France, l'entreprise ayant développé une implantation en Roumanie.

Caractéristiques des ressources humaines de l'entreprise

Les ressources humaines de l'entreprise se caractérisent avant tout par le niveau de qualification moyen de la grande majorité des salariés (mécaniciennes de confection et bonnetiers).

Par ailleurs, comme c'est en général le cas dans l'industrie textile, il s'agit d'une entreprise où le pourcentage de femmes est important (70 %).

Les niveaux de salaires sont faibles : 72 % des salariés touchent le SMIC en salaire de base, auquel s'ajoutent les primes de rendement.

La moyenne d'âge est de 38 ans et l'ancienneté est de 10 ans (chiffres de 1997).

Il convient de souligner la forte stabilité de l'emploi : sur 214 salariés au 31 décembre 1997, il y a 213 CDI ; la saisonnalité entraîne

l'embauche de CDD de juin à septembre-octobre au magasin d'expédition.

Le climat social de l'entreprise semble de qualité et les échanges entre les représentants du personnel et la direction sont constructifs.

Genèse de l'accord : répondre aux difficultés

Compte tenu des difficultés économiques évoquées, l'entreprise a déjà connu un précédent plan social en 1996, avec le passage aux 32 heures hebdomadaires dans le cadre d'un dispositif FNE avec déjà une annualisation du temps de travail.

En deux ans et demi les salariés ont connu quatre modalités différentes de temps de travail :

- avant janvier 1996 : 39 heures hebdomadaires ;
- janvier 1996 à janvier 1998, convention FNE : 32 heures hebdomadaires ;
- février 1998 à août 1998 : retour aux 39 heures hebdomadaires dans l'attente de la promulgation de la première loi Aubry ;
- depuis août 1998 : passage aux 35 heures.

L'accord a été signé en juillet 1998 par l'unique syndicat représenté dans l'entreprise, à savoir la CFDT.

L'accord constitue un des éléments du plan social qui a donné lieu à 2 licenciements économiques, 6 pré-retraites progressives, 4 pré-retraites totales et 11 départs volontaires (suite à un refus de la mise en place de l'accord).

Contenu de l'accord d'aménagement-réduction du temps de travail

Il permet d'éviter 32 licenciements (18,6 % des 172 personnes concernées par la réduction du temps de travail) sur les 40 prévus dans le cadre du plan social.

Tant en ce qui concerne le nombre de licenciements évités que le maintien de l'emploi, l'engagement de l'entreprise se situe au-dessus des obligations légales.

Ampleur de la réduction

Il s'agit d'un accord qui concerne la réduction, l'**annualisation** et l'aménagement de la durée collective du travail.

L'horaire collectif de travail est donc ramené de 39 heures à 35 heures hebdomadaires en moyenne annuelle.

Tous les services de l'entreprise sont concernés.

Le principe général repose sur une annualisation du travail fort utile pour faire face à la grande saisonnalité de l'activité : saison haute de 40 à 48 heures par semaine ; saison basse de 0 à 32 heures.

Les clauses formation de l'accord

Le texte de l'accord

L'ensemble des notions liées directement ou indirectement à la formation dans l'accord sont regroupées au sein de l'article suivant :

Article 5-13 : Utilisation des heures libérées

Les stages de formation externe seront faits en priorité sur la saison morte c'est-à-dire en période de faible activité du service. Ces stages peuvent être faits sur proposition du salarié ou de l'employeur, mais avec l'accord des deux. Ils peuvent faire l'objet de décomptes sur le compte épargne temps.

Des projets d'animation culturels, associatifs..., qui seraient présentés par des salariés dans le cadre de ce réinvestissement d'heures libres, pourraient faire l'objet d'un soutien de la part de l'entreprise si l'intérêt en est démontré.

Les objectifs de ces clauses formation

Cet article 5-13 qui concerne la formation dans l'accord traite donc également plus largement des heures libérées par le passage aux 35 heures.

Si seul le premier paragraphe traite de questions de formation, **l'ensemble de l'article est rédigé dans un esprit commun, celui du co-investissement, au sens d'un effort partagé entre l'employeur et l'employé.**

Le premier paragraphe rend compte de la position de la direction sur le sujet. Il s'agit à travers la mise en place des 35 heures de promouvoir :

- le développement de la polyvalence : depuis quelque temps de nouvelles organisations du travail ont été mises en place à travers la constitution de groupes autonomes sur les chaînes de production. Le passage aux 35 heures nécessitera à l'avenir de développer encore davantage la polyvalence des salariés pour faciliter l'élaboration des plannings. **C'est essentiellement pour promouvoir des formations à la polyvalence que la direction a souhaité faire figurer la formation dans l'accord.**
- l'annualisation : si l'annualisation est une réalité dans la production, la direction entend affirmer la nécessité de recourir autant que faire se peut aux basses saisons pour mettre en place des formations externes et ainsi **mettre en place des formations en dehors du temps de travail effectif.**

Le deuxième paragraphe de l'article, rédigé à l'initiative des représentants des salariés, ne traite pas de la formation mais aborde la contribution que pourrait avoir chacun des partenaires (salariés et entreprise) sur cette question du temps libéré dans le cadre du passage aux 35 heures.

Malgré les positions apparemment tranchées des partenaires sociaux sur le sujet de la formation, **l'article 5-13 qui traite de la formation dans l'accord est imprécis et fera l'objet de modifications après la loi Aubry II.**

En effet, «les stages de formations externes seront faits en priorité sur la saison morte, c'est-à-dire en période de faible activité du service». **Une telle conception semble ouvrir la porte à des formations réalisées en dehors du temps de travail effectif.** Pour autant, il n'est pas précisé si ces périodes de formations feront en partie l'objet de compensations (en exonération de temps de travail ou financières).

Le fait que ces formations seront mises en place avec un accord des deux parties laisse à penser qu'il s'agira au moins dans un premier temps de **formations non liées au poste de travail.**

C'est sans doute dans le même esprit de **favoriser, au moins dans un premier temps, le volontariat** que ces formations «peuvent faire l'objet d'un décompte sur le compte épargne temps».

Compte tenu du caractère imprécis des termes de l'accord concernant la formation, **il est clair que les expérimentations à mener se situent au moins dans un premier temps sur des formations non liées directement au poste de travail mais qui intéressent tant le salarié que l'entreprise.**

On assiste depuis le début de l'année 99 à des tentatives intéressantes en ce domaine. D'ores et déjà, deux types de formations méritent d'être soulignés :

1. Une formation aux relations sociales et à la négociation, destinée aux élus du comité d'entreprise.
2. Une formation au secourisme pour différents salariés répartis dans les services de l'entreprise.

Le second paragraphe de l'accord a, lui, fait l'objet d'un début de mise en pratique.

Une action précise a sans doute été à l'origine de la rédaction de ce paragraphe : l'année dernière (avant le passage aux 35 heures), une opération caritative a été montée à l'initiative des salariés, avec la participation de l'entreprise.

Une grande partie des salariés ont mis à disposition quelques heures libres pour fabriquer des pull-overs. L'entreprise a mis à disposition gratuitement la matière première (laine) et les machines. L'ensemble de la production a été donné au centre Emmaüs de la région.

Cette opération devrait être renouvelée à l'avenir avec des modalités légèrement différentes.

De plus, d'autres projets de salariés semblent émerger. A titre d'exemple, des ateliers de formation des jeunes à la couture pourraient être proposés à titre bénévole et soutenus par l'entreprise (dons de matériels).

Historique de la formation

Dans ce secteur d'activité traditionnel de main d'œuvre faiblement qualifié, la formation est en générale limitée.

De plus, Gout forme peu les nouveaux embauchés en préférant avoir recours à des personnels déjà formés.

Cependant l'entreprise a fait un effort particulier en matière de formation au cours des six dernières années, en s'inscrivant dans le cadre de l'Engagement de Développement de la Formation textile.

L'ensemble des formations se font en totalité sur le temps de travail, à l'exception des cours de code du permis poids lourd.

Cependant, la direction de l'entreprise souhaiterait développer des formations à la polyvalence et plus largement ne pas laisser retomber son effort de formation. En atteste le fait qu'elle s'inscrit à nouveau dans un Engagement de Développement de la Formation, cette fois-ci sur le plan local, appelé Stratex.

Des négociations qui doivent se poursuivre

■ La formation, un thème non prioritaire

Si la formation est rapidement apparue comme un thème qui avait vocation à figurer dans l'accord, et ceci à l'initiative de l'entreprise qui voyait là un moyen de développer les formations à la polyvalence, pour autant, compte tenu de l'importance des autres thèmes contenus dans l'accord et en particulier des incertitudes liées à l'évolution des rémunérations, il est clair que **le thème de la formation** près d'un an après la signature de l'accord **n'était pas encore considéré par les partenaires sociaux comme un sujet prioritaire**.

■ La place de la formation dans la réduction du temps de travail doit encore faire l'objet de négociations

Au moment de la réalisation de l'étude, les positions tenues par les partenaires sociaux étaient encore très éloignées entre elles.

Direction et représentants des salariés n'avaient pas une position partagée sur le sujet :

- pour les salariés, toutes les formations devaient se faire sur le temps de travail effectif ;
- pour la direction, il fallait sortir de la rigidité et permettre que des formations prises sur le temps libéré par les 35 heures soient mises en place.

Le positionnement juridique pris par les partenaires sociaux nationaux sur la caractérisation du temps de formation n'est aujourd'hui pas clair et personne ne semble pour le moment souhaiter qualifier des formations qui seraient susceptibles de s'effectuer en dehors du temps de travail effectif.

Les modes de comptabilisation des heures de formation font donc l'objet de grandes incertitudes et de pratiques souples. Il apparaît clairement que le volet formation de l'accord est appelé à faire évoluer de façon substantielle les pratiques et positions de chacun dans la mesure où **l'accord prévoit implicitement la possibilité de formation sur le temps libéré**.

Mais le caractère volontaire de la clause risque d'en limiter fortement l'utilisation. En effet, comme le soulignent le représentant de l'inspection du travail et la direction de l'entreprise, un des problèmes cruciaux rencontrés par ce type d'entreprise est **le peu d'appétence pour la formation** manifestée par ces salariés au niveau de qualification faible et dont les perspectives d'évolutions de carrières sont limitées.

Au-delà, c'est la question de la nature de l'offre de formation, à affiner, qui est posée.

BAYARD PRESSE

Situation économique et générale de l'entreprise

Le groupe Bayard Presse

C'est une entreprise très ancienne, centenaire. En effet, à l'origine du groupe, on trouve *La Feuille du Pèlerin*, créée en 1873, *La Croix* bien sûr, créée en 1880, et *Le Pèlerin Magazine*. Il possède aujourd'hui une centaine de journaux en France et dans le monde. C'est le premier groupe de presse français pour : la presse religieuse, la presse éducative pour enfants, la presse des plus de 50 ans et les magazines consacrés à la nature.

Bayard Presse est aussi le premier éditeur français de livres de poche pour enfants.

Le chiffre d'affaires 1998 a représenté 2,3 milliards de francs, en augmentation de 6,7 % par rapport à l'année précédente. C'est donc une entreprise en développement qui s'inscrit dans une stratégie de croissance.

La grande stabilité du capital, qui appartient toujours à une congrégation religieuse, est un atout pour l'entreprise ; elle lui permet de consacrer beaucoup au développement et à l'investissement dans une période marquée par la concentration de la presse en Europe et l'internationalisation des grands groupes qui déclinent des concepts similaires dans les différents pays.

C'est ainsi que le groupe se développe également aujourd'hui dans le multimédia.

L'effectif « moyen » a été en 1998 de 1 791 personnes, parmi lesquelles une proportion d'environ 35 % de journalistes, 25 % de cadres et 10,5 % d'agents de maîtrise et de techniciens. C'est donc une entreprise de cadres où les salaires moyens sont élevés (y compris pour les ouvriers).

Une tradition sociale

L'entreprise tend à mettre en accord les convictions qui sont à la base de son activité de presse catholique et les pratiques développées au sein de l'entreprise, dans le management et les relations sociales. Mais, sur fond d'une gestion des ressources humaines plutôt classique, c'est aussi une entreprise qui cherche à moderniser son orga-

nisation, sa manière de travailler, et dans laquelle, selon le Directeur Ressources Humaines, s'observe une « assez forte résistance au changement ».

Le dialogue social y est développé. C'est ainsi qu'en 1998, cinq accords ont successivement été signés, dont un sur les salaires en janvier 1998 et un plus difficilement négocié sur l'internationalisation de la production du journal *La Croix*.

La perspective des 35 heures s'est dessinée dans le cadre d'une mobilisation au sein de l'entreprise, pour la préparation d'un projet d'avenir, « Bayard 2010 », préparé de manière ouverte et participative.

Il y a un engagement fort de la direction (même si certains responsables étaient un peu inquiets) dans le cadre d'un projet d'entreprise, avec la volonté de se saisir des 35 heures « **comme d'une opportunité** ». On observe également que le thème de la formation était présent dès l'engagement de la démarche sous le vocable « formation personnelle ».

Un accord soigneusement préparé

Cette phase de préparation a été plus longue que prévu, en partie parce qu'elle a été ralentie par les discussions autour de la fermeture de l'imprimerie du journal *La Croix*.

Des groupes-tests ont été constitués dans toutes les directions réunissant 200 personnes, un Comité de pilotage a coordonné l'ensemble de la démarche, organisée et animée par des consultants extérieurs. Par ailleurs de nombreuses réunions d'information du personnel ont eu lieu.

Le processus s'est déroulé, négociations comprises, d'avril 1998 à janvier 1999, soit sur 10 mois. Les négociations avec les organisations syndicales ont débuté en octobre 1998 pour aboutir le 19 février 1999.

L'accord a été signé par toutes les organisations syndicales (qui fonctionnent généralement en intersyndicale), à l'exception de FO pour les dispositions concernant le budget de développement culturel hors temps de travail ; néanmoins, cette organisation a souhaité participer à la commission de suivi.

Un dispositif Aubry offensif

L'accord se situe dans le cadre du dispositif Aubry offensif, aboutissant donc à la création de 56 emplois (en équivalents temps-plein), soit + 6 %.

Il s'applique à l'ensemble du personnel, à l'exception des salariés affectés à la production du journal *La Croix* à Montrouge ainsi que des salariés rémunérés à la tâche, tels que les télévendeurs et les pigistes.

Du point de vue de ses objectifs, il se situe nettement dans le cadre du projet 2010 et d'un équilibre financier auquel tous les collaborateurs doivent contribuer, par :

- la réorganisation du travail au sein de chaque activité ;
- l'implication de chacun dans la recherche des gains de productivité ;
- la maîtrise de l'évolution de toutes les composantes de la masse salariale.

L'accord prévoit 22 jours de «réduction du temps de travail» par an, qui s'ajoutent à 37 jours de congés. Il a pris effet le 1^{er} juillet 1999.

Modalités de réduction du temps de travail

Quatre «formules» d'aménagement-réduction du temps de travail ont été proposées aux différents services et départements pour organiser la réduction du temps de travail (10 %) qui correspond à 22 jours par an :

- la fermeture du service une demi-journée par semaine ;
- un jour toutes les deux semaines ;
- deux jours toutes les quatre semaines ;
- une durée quotidienne de travail de 7 heures.

Chaque responsable de service ou de département, après une concertation engagée avec les salariés (3 réunions au moins) choisit la formule adoptée. Elle est collective pour le service. La planification des jours d'aménagement-réduction du temps de travail est semestrielle et le délai de prévenance de 15 jours.

Le temps de travail est décompté individuellement, de manière auto-déclarative. Les horaires sont variables pour toutes les catégories de salariés.

Les créations d'emplois

L'accord est original sur ce point car il est prévu que les 56 emplois créés (en équivalents temps plein) se répartissent comme suit :

- 40 % des embauches réalisées compensent la réduction du temps de travail ;
- 40 % sont des embauches de développement ;
- les 20 % restants seront répartis soit en embauches de développement, soit en compensations selon les réorganisations et les projets des départements.

C'est donc un effort de productivité de l'ordre de 7 % qui est attendu des collaborateurs, les partenaires reconnaissant ainsi qu'il y avait d'importantes réserves d'efficacité et de productivité dans les services, sans doute inégalement selon les activités.

L'impact de la réduction du temps de travail, par voie de conséquence, est donc de l'ordre de 3 % en terme de créations d'emploi puisque les emplois dit de «développement» auraient normalement

dû être créés par l'entreprise, y compris en l'absence de réduction du temps de travail.

Les salariés travaillant régulièrement pour Bayard (CDD, intérimaires, pigistes) sont prioritaires. Les nouveaux embauchés bénéficient du « cursus d'intégration en vigueur à Bayard ».

Les dispositions formation de l'accord

Elles sont de trois types :

- la formation des nouveaux embauchés ;
- si nécessaire, un certain nombre de modules spécifiques pour faciliter le passage aux 35 heures (accompagnement du changement, gestion du temps, conduite de réunion, management et animation d'équipe...) ;
- le « budget de développement culturel ».

Les objectifs poursuivis

Dans les propos recueillis, comme dans les matériaux réunis à l'issue des groupes-témoins destinés à préparer l'accord, revient en permanence le thème de l'absence de recul de salariés toujours pris par l'urgence, de temps de réflexion pour préparer l'avenir.

« Être le nez sur le guidon » est l'expression qui revient le plus souvent. C'est par rapport à ce problème qu'a été mis au point le « budget de développement culturel » qui s'inscrit également dans l'esprit d'un dispositif déjà existant, l'Université Bayard, qui organisait des actions suivies en dehors du temps de travail, entièrement sur la base du volontariat.

Il s'agit d'actions supplémentaires par rapport au budget « formation », financées par l'entreprise (tant du point de vue des frais pédagogiques que des frais de missions et de séjour). Ces actions seraient proposées aux salariés qui, sur la base du volontariat, pourraient y consacrer jusqu'à 10 jours d'aménagement-réduction du temps de travail par an, de manière cumulée ou non.

Il ne s'agit donc pas de formations d'adaptation demandées par l'entreprise, il ne s'agit pas non plus de formations qualifiantes. Ce sont plutôt des actions collectives qui sont visées, permettant aux salariés de se connaître et de mieux connaître leur environnement. Les responsables de l'entreprise donnent comme exemples des voyages d'études, des visites de journaux dans d'autres pays européens, avec réunions de travail.

La possibilité que certains salariés soumettent un projet personnel est également prévue.

Les pratiques de formation dans l'entreprise

Le budget formation a représenté 2,7 % de la masse salariale en 1998. Comme dans de nombreuses entreprises, c'est une représentation imparfaite de la formation au sein du groupe, en particulier pour des catégories professionnelles comme les journalistes, les responsables d'édition qui actualisent leurs connaissances et leurs compétences en permanence.

Les perspectives de l'entreprise sont de doubler cet effort de formation en 5 ans dans le cadre d'un schéma directeur de la formation. Une articulation plus forte entre gestion des compétences et formation sera recherchée.

NORSYS

Situation économique et générale de l'entreprise

L'entreprise Norsys ■ L'activité

Norsys est une SSII (Société de Services et d'Ingénierie Informatiques) créée il y a 5 ans.

Son chiffre d'affaires est passé en 5 ans de 5,50 MF à 30 MF (en 1998). L'activité de Norsys est réalisée à 80 % sur le mode forfaitaire, contrairement à beaucoup de ses concurrents travaillant en régie. Par ailleurs, Norsys a fait le choix de ne pas intervenir sur les projets conjoncturels (Euro, An 2000), pour se consacrer à la maîtrise d'œuvre de projets :

- Dans quatre grands domaines technologiques : projets applicatifs Intranet, ingénierie technique (poste de travail serveur réseau), projets applicatifs client-serveur, groupware Internet.
- Pour différents types de prestations : conseil et conception d'architecture, développement, migration d'application, déploiement, tierce maintenance applicative.
- Sous différents environnements techniques : spécialistes reconnus de Java et de Lotus, maîtrise des différents systèmes, architectures, outils de développement.

■ Les ressources humaines

Les effectifs sont passés de 16 à 85 salariés en 1999 (dont 7 embauches au titre de la réduction du temps de travail). La moyenne d'âge est de 28 ans.

Les rémunérations sont légèrement inférieures ou au même niveau que celles du marché. Les jeunes informaticiens, dont la société a développé les compétences (forte de son excellente réputation de formatrice) sont régulièrement approchés par des entreprises concurrentes qui proposent des rémunérations attractives.

Le personnel tend à faire pression pour obtenir des revalorisations salariales.

La culture d'entreprise de Norsys et l'originalité de ses modes de fonctionnement constituent pour bon nombre de salariés des éléments qui compensent largement un niveau de rémunération moins intéressant que ce qui peut se trouver ailleurs depuis les tensions inflationnistes apparues récemment.

Culture de l'entreprise et historique du dialogue social

Norsys possède une culture d'entreprise originale dans le secteur des SSII, imprégnée de principes forts issus des travaux du CJD et relayés au sein de l'entreprise par son Président Directeur Général.

■ Un travail sur le moyen terme

Norsys a défini fin 1998 une stratégie ambitieuse pour les 5 ans à venir.

- Être un leader régional sur les nouvelles technologies permettant de concevoir des systèmes d'information.
- Être une entreprise de référence en matière d'avancées sociales (pour 1999 : aménagement et réduction du temps de travail, mise en place d'un plan de formation sur souhaits personnels, appropriation de la démarche d'avancées sociales).

■ Un management très participatif

Les salariés de Norsys sont régulièrement associés à l'ensemble des projets touchant à la vie de l'entreprise.

Les modalités de conduite du projet d'aménagement-réduction du temps de travail sont très significatives des méthodes de travail chez Norsys, privilégiant les démarches participatives, pilotées de manière rigoureuse sur un mode projet et utilisant toutes les ressources des nouvelles technologies de l'information pour encourager l'expression directe des salariés et leurs réactions aux propositions de la Direction.

L'autonomie dont bénéficie chacun constitue certainement un élément particulièrement attractif de la politique sociale de Norsys.

Genèse de l'accord : une volonté d'anticipation

L'accord sur l'aménagement-réduction du temps de travail s'inscrit clairement dans la volonté d'anticiper le mouvement plutôt que de suivre ce que peuvent faire les concurrents.

L'enjeu était d'importance pour Norsys. Si le fait d'être un précurseur peut constituer parfois un avantage concurrentiel, il faut cependant être conscient que :

- la durée du travail est bien souvent supérieure à 39 heures dans les SSII concurrentes ;
- la branche Syntec n'incite pas vraiment à la réduction du temps de travail ;
- les embauches liées aux 35 heures ont un coût que ne supportent pas les entreprises à 39 heures.

La décision d'anticiper le passage à 35 heures a donc été mûrement réfléchie en septembre 1998, par un groupe de pilotage comprenant les créateurs de Norsys (les trois actionnaires et les Directeurs de Projet). L'unanimité du groupe était requise pour décider « d'y aller ou non ».

Le groupe de pilotage a travaillé en septembre sur l'équilibre financier du projet et sur les conditions de faisabilité organisationnelles.

■ Un processus très participatif de concertation et de préparation de la nouvelle organisation

Les salariés ont participé à tout le processus de concertation et de préparation.

Sept projets ont été mis en œuvre afin de préparer la nouvelle organisation. Dans chacun de ces projets, un groupe de salariés était impliqué.

Liste des projets : la gestion des congés, les embauches, la gestion commerciale, l'accompagnement du changement, la délégation, la formation, la communication.

■ Une volonté claire : se donner le temps pour préparer la mise en place des 35 heures

On retrouve dans les modalités selon lesquelles Norsys a conduit son projet d'aménagement-réduction du temps de travail de nombreuses caractéristiques propres aux professionnels de la conduite de projets, informatiques ou non : des étapes bien définies, des points de contrôle fréquents, un pilotage précis.

On note aussi le souci de Norsys de faire en sorte que la réduction du temps de travail soit réellement effective à compter de juin 1999, et ce en engageant des actions très concrètes visant à : définir les métiers ainsi que les missions et profils, identifier les compétences sensibles, déterminer, à partir d'un travail en cascade (directeurs de projets, responsables de projets...), ce qui peut être délégué (travail en binôme, mise en situation sur poste de travail, transfert de compétences et de savoir-faire...), enrichir les missions de chacun.

Contenu de l'accord ARTT

L'ampleur de la réduction

Il s'agit d'un accord s'inscrivant dans le cadre du dispositif d'aides prévu par l'article 3 de la loi du 13 juin 1998. La réduction du temps de travail est donc de 10 %. En revanche, le volume d'embauches est proportionnel à l'ampleur de la réduction, la Direction partant du principe que des gains de productivité sont difficilement envisageables dans ce type d'activités.

Modalités de réduction et formes d'organisation du travail

La réduction du temps de travail se fait sous la forme de jours de repos supplémentaires. Aux 27 jours de congés payés s'ajoutent désormais : 20 jours d'aménagement-réduction du temps de travail, 5 jours de formation. Soit un total de 52 jours d'absence par an et par salarié.

L'accord prévoit en outre l'obligation de prendre 4 semaines d'absence (congés payés et/ou jours ARTT) au cours de la période plus creuse de juillet/août.

La formation dans l'accord

Le texte de l'accord

Chaque salarié s'engage à consacrer son « temps formation » de 5 jours à des stages de formation, visant à un développement personnel et s'inscrivant dans une démarche d'employabilité.

*Ces stages de formation sont donc à l'initiative des salariés et les thèmes de formation seront retenus sur la base du **volontariat**.*

Un plan de formation sera établi, lequel sollicitera des services du Ministère du Travail les possibilités offertes par l'objectif 4 du FSE (Fonds Social Européen).

L'objectif de cette clause formation

Cette clause a pour objectif de développer l'envie de formation des salariés en leur offrant la possibilité de :

- initier des travaux de recherche et de développement en suivant des formations orientées sur des concepts nouveaux, des méthodologies de réalisation avancées, de nouvelles architectures techniques... ;
- préparer une démarche de certification individuelle auprès d'éditeurs de logiciels ;
- faire évoluer leurs compétences métiers ;
- initialiser de nouveaux métiers ou de nouvelles prestations dans l'entreprise et assurer ainsi la compétitivité de celle-ci.

Un guide de formation a été conçu afin d'accompagner la réflexion préalable aux entretiens individuels manager/collaborateur à propos de la formation. Ce guide propose un certain nombre de critères permettant de choisir une formation adaptée. Il paraît très adapté à une réflexion en profondeur sur les besoins en formation des individus. Il permet de bien préparer l'entretien individuel avec le manager, lequel donne aussi des idées aux salariés qui ne savent pas toujours quelle formation prendre et qui ont alors tendance à choisir des formations très techniques, qu'ils ne sont pas sûrs de pouvoir utiliser rapidement.

Par ailleurs, la formation doit répondre à certaines caractéristiques :

- elle doit se dérouler indépendamment des projets (il s'agit bien d'isoler la formation de la production) ;
- elle correspond à un besoin individuel ou collectif ;
- elle peut être interne ou externe (sachant qu'aujourd'hui, la formation chez Norsys se déroule essentiellement en interne) ;
- elle doit être applicable rapidement (sinon elle devient obsolète) ;
- elle doit donner lieu à un suivi.

La pratique du co-investissement formation

■ La volonté de choisir des formations utiles

- Les salariés qui ont une visibilité à un an ou deux ont tendance à privilégier les formations aux nouvelles technologies, avec cependant le souci de pouvoir rapidement utiliser cette formation (sur de nouveaux projets ou dans le cadre d'une mission d'animateur

de domaine technique) afin de ne pas avoir tout perdu avant de la mettre en pratique.

- Les salariés qui sont sur des projets à échéance de 6 mois recherchent plutôt des formations pratiques pour appliquer à brève échéance.
- **La formation devient une priorité grâce à la clause sur les 5 jours**
- C'est l'occasion d'avoir une véritable réflexion sur la formation (la formation n'est plus oubliée, on ne peut plus l'écarter puisqu'elle est prévue dans l'accord et qu'il faut la faire chaque année), un échange entre l'employeur et le salarié (ce dernier donne 5 jours et reçoit en retour la possibilité de se former sur un thème de son choix).
- C'est aussi l'occasion de s'ouvrir sur l'extérieur en développant des partenariats avec les Universités et les sociétés spécialisées.

Historique de la formation

La formation externe était peu développée chez Norsys jusqu'à ce que le nouveau projet formation soit mis en place. Le fait de privilégier le recours à la formation interne a permis de capitaliser très vite sur des méthodes et de former rapidement les nouveaux embauchés.

Cependant, ces formations internes pouvaient parfois être très cloisonnantes et ne pas donner une vision d'ensemble d'un domaine. Le recours à la formation externe, très développé dans le cadre du co-investissement, permet de :

- compléter la formation interne ;
- être à la pointe des évolutions technologiques qui sont très rapides au sein du secteur.

Évolution du dispositif d'après les acteurs

Pour les différents acteurs, il est clair que ce dispositif permet de :

- faire de la formation une priorité, et même une obligation, puisque les 5 jours de formation constituent une des clauses de l'accord participant à son équilibre ;
- développer l'envie de formation des salariés ;
- donner accès à la formation à des salariés jusqu'ici peu concernés (ex : métiers administratifs) car ne constituant pas le cœur de métier de l'entreprise ;
- ouvrir les salariés vers l'extérieur et développer des partenariats avec des Universités ;
- faire réfléchir les salariés et les managers sur l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Le principe même de prendre sur des jours RTT pour se former n'a posé aucun problème.

Les différentes distinctions, entre formation qualifiante, formation destinée à développer l'employabilité, formation prévue dans ou hors plan de formation, ne semblent guère opérationnelles eu égard à ce qu'attendent les managers et les collaborateurs :

- des formations utiles, avec mise en pratique rapidement ;
- des formations que le collaborateur a envie de suivre, car elles lui permettront d'être plus compétent à plus ou moins long terme ;
- des formations s'inscrivant dans un projet professionnel.

Si ces conditions sont remplies, peu importe alors que la formation soit rangée dans telle ou telle catégorie.

Globalement, les salariés sont satisfaits de l'accord, qui a pourtant eu un impact non négligeable sur la façon de travailler : être plus méthodique, améliorer la communication au sein des équipes pour préparer les périodes d'absence, mieux s'organiser.

Toutefois, l'équilibre de l'accord a été modifié du fait de l'évolution du marché de l'informatique. Des jeunes collaborateurs, approchés par des entreprises concurrentes, peuvent être déstabilisés par les offres parfois mirobolantes qui leur sont faites.

Si le taux de turn over devait augmenter de façon très significative, c'est tout le projet stratégique de Norsys qui serait touché : l'objectif de retour sur investissement à moyen terme (reposant d'ailleurs sur le développement des compétences et de la formation) suppose que les collaborateurs ne partent pas en trop grand nombre, une fois formés, vers d'autres horizons, avant que Norsys ait pu bénéficier des fruits de ses efforts en matière de formation et de recherche et développement.

DÉFI 12

Situation économique et générale de l'entreprise

**Une entreprise
en développement
mais fragile**

Défi 12 est situé à proximité de Rodez dans l'Aveyron (région Midi-Pyrénées).

C'est un bureau d'étude et de conception mécanique. L'entreprise dispose d'une vingtaine de clients, dont dix importants (Renault, Bosch, Forest, Rathier, etc.).

Les résultats de l'entreprise ont été positifs en 1998, après deux années déficitaires : CA de 5,90 MF et résultats de 480 000 F pour un effectif de 18 salariés.

L'entreprise se développe donc actuellement avec l'objectif d'atteindre, voire de dépasser d'ici 3 ans, 25 salariés pour un CA de 7 MF.

Caractéristiques des ressources humaines

Au moment du dépôt du projet d'accord en juin 1999, l'entreprise comptait 19 salariés. **Elle était donc soumise aux obligations légales concernant le passage aux 35 heures à partir de 2002.**

Une entreprise composée d'une proportion importante de jeunes : moyenne d'âge 31 ans. Un niveau de salaires correspondant à la moyenne nationale : 8 500 F net/mois en moyenne. Une innovation pour ce secteur d'activité : la présence de 2 femmes dessinatrices. Des niveaux de qualifications assez élevés et homogènes : une très forte proportion de salariés disposent d'un BTS.

Dans la mesure où, après l'embauche, la formation est longue, l'entreprise a réalisé des embauches dès juillet 1999 : quatre salariés (soit 23 salariés au total).

L'ensemble des salariés travaillent à temps complet (à l'exception de la personne qui effectue le ménage).

Tous les salariés sont en CDI à l'exception des trois derniers embauchés qui devraient passer en CDI dès la signature de l'accord sur les 35 heures.

Le turn over est très limité : 4 départs depuis la création de l'entreprise, il y a 10 ans.

Il y a 4 grands niveaux de qualification dans l'entreprise : les dessinateurs d'exécution, les dessinateurs d'études, les chargés d'affaires associés qui ont la responsabilité commerciale et financière, ne sont pas cadres et sont demandeurs d'évolutions professionnelles, et enfin le directeur gérant.

Des priorités : maintenir les compétences et développer la polyvalence, donc former

Chaque logiciel connaît une remise à jour annuelle. La direction estime qu'un dessinateur qui bénéficie d'une formation de remise à jour annuelle maîtrisera en moyenne un logiciel à 80 % de ses capacités contre 20 % pour un dessinateur qui n'aura pu bénéficier d'une telle formation.

La qualité et la productivité du travail reposent donc en grande partie sur ces actions de formation.

Par ailleurs, la nécessaire recherche de productivité dans le cadre du passage aux 35 heures suppose une plus grande polyvalence : la maîtrise minimum pour chaque dessinateur de 2 ou 3 logiciels et bientôt de 4.

C'est donc tant des formations de remise à jour ou de perfectionnement que des formations correspondant à l'acquisition de nouvelles compétences dont les salariés ont besoin.

Culture de l'entreprise et historique du dialogue social

Il y a 10 ans, l'actuel directeur gérant, Bernard Dalmon, a décidé avec une dizaine d'associés de créer Défi 12. Cinq associés (minoritaires) sont toujours présents dans l'entreprise.

Bernard Dalmon a également été pendant plusieurs années le Président pour la Région Midi-Pyrénées du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et il appartient actuellement au bureau national.

Ancien syndicaliste CFDT lors de ses activités professionnelles antérieures, Bernard Dalmon exerce par ailleurs de nombreuses autres responsabilités au plan local.

Défi 12 a une culture assez particulière : une vision humaniste et participative, fidèle à la démarche du CJD.

Les deux représentants du personnel n'étaient pas mandatés par la CFDT au moment du démarrage du diagnostic réalisé par le consultant extérieur ; ce n'est qu'en juin 1999, après des discussions avec trois syndicats (CFTC, CGT et CFDT), que le choix de la CFDT a été fait.

Genèse de l'accord : aborder l'organisation du travail

Le thème du passage aux 35 heures est discuté au sein de Défi 12 depuis juin 1998, en particulier en raison des responsabilités et des positions du dirigeant (militant du CJD).

Une première réunion d'information générale s'est tenue en septembre 1998, avec mise à disposition en libre accès d'une documentation sur le sujet (peu utilisée semble-t-il).

Par la suite, il y a eu 3 ou 4 réunions peu formalisées entre le responsable et les représentants du personnel.

Le choix d'un appui conseil s'est fait à l'initiative du responsable de l'entreprise, sur recommandation de la DDTEFP et avec l'accord des représentants du personnel. Ce choix correspondait en particulier au **souhait de travailler avant tout sur l'organisation du travail** et moins sur les aspects juridiques.

Lors du début de la démarche de diagnostic sur la mise en place des 35 heures, la majorité des salariés n'étaient pas très demandeurs, les cinq associés y étaient opposés et seul le dirigeant y était favorable.

En effet, dans le cas d'une entreprise comme Défi 12, une réelle difficulté apparaît pour le passage aux 35 heures : chaque heure de travail d'un dessinateur est facturée aux clients. La diminution du temps de travail a donc une incidence immédiate et proportionnelle sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Le consultant a rencontré, dans le cadre d'entretiens individuels, l'ensemble des salariés de l'entreprise.

La démarche de diagnostic pour la mise en place des 35 heures repose également sur la constitution de groupes de travail auxquels participent l'ensemble des salariés de l'entreprise sur les thèmes suivants : qualité, planning, informatique, formation, etc.

Parallèlement, la démarche de mise en place des 35 heures a accéléré un travail sur la formalisation d'une démarche d'évaluation individuelle des compétences, aujourd'hui mise en place, et qui repose pour chaque salarié, chaque année, sur :

- une auto-évaluation ;
- une évaluation par le chargé d'affaires responsable du salarié ;
- une évaluation par le dirigeant de l'entreprise.

À l'issue des entretiens menés avec l'ensemble des salariés et sous le contrôle du dirigeant, **il a été proposé d'étaler sur deux ans les efforts de productivité nécessaires au passage aux 35 heures, les recrutements et le passage effectif aux 35 heures.**

Pour ce faire, **un programme de formation ambitieux** doit être mis en place :

- la première année sera essentiellement axée autour de la formation à la gestion de projet, ce qui permettra d'améliorer la régulation du travail ;
- la seconde année sera centrée sur l'acquisition d'une plus grande maîtrise des logiciels (deux au minimum par dessinateur plus un niveau de base suffisant pour suivre les évolutions importantes dans d'autres domaines).

Contenu de l'accord ARTT

Modalités de la réduction

L'ensemble du personnel est concerné par l'aménagement et la réduction du temps de travail à 35 heures, à l'exception du directeur gérant : les chargés d'affaires, les dessinateurs responsables de projets, les dessinateurs, la secrétaire comptable.

Le projet d'accord prévoit une réduction de 22 jours de travail par an.

Les modalités de réduction sont communes à tous. Il s'agit d'annualiser la réduction du temps de travail : maintien des horaires hebdomadaires actuels et réduction du temps de travail effectif par l'octroi de 22 jours de réduction du temps de travail.

Alors qu'au début des négociations, il était envisagé de permettre à chacun de disposer de ces 22 jours de réduction à sa guise, le consultant a fait accepter le fait qu'il était souhaitable de structurer cette réduction du temps de travail pour permettre d'une part une meilleure organisation du travail mais aussi être certain que ces jours seraient effectivement pris par les salariés.

Le projet prévoit notamment que les 22 jours soient pris de la façon suivante : 1 semaine en fin d'année, 1 jour par mois, **5 jours consacrés à la formation.**

Équilibre économique de l'accord

Il s'agit d'un accord offensif.

Le projet repose sur un accroissement de la productivité de 4 % grâce notamment à une meilleure organisation du travail (formation au fonctionnement par projet).

Il est envisagé de réaliser des embauches rapidement dès l'accord signé, de façon à permettre la formation de ces personnes (en moyenne il faut 2 ans pour qu'un jeune sortant de l'école soit opérationnel).

Le passage aux 35 heures pourrait se faire en deux étapes :

- un passage à 37,5 heures en juin 2000 ;
- le passage aux 35 heures en juin 2001.

Les clauses formation de l'accord

Le texte de l'accord

■ Personnels concernés par l'aménagement-réduction du temps de travail et modalités

«... Sur ces 22 jours de réduction du temps de travail, cinq seront consacrés par les salariés à de la formation organisée par l'entreprise, à condition que les formations répondent aux conditions du paragraphe 3...».

■ Les conditions d'affectation des actions de formation en journées RTT

Les cinq jours de formation annuels que les salariés s'engagent à suivre sur leurs jours de réduction du temps de travail sont soumis aux conditions suivantes :

- le contenu de la formation porte sur les axes de compétence définis dans les métiers de la société, il est soumis à avis des délégués du personnel ;
- le contenu de la formation est défini suite aux entretiens annuels menés avec les salariés, entretiens qui font le point des compétences utilisées et des compétences à utiliser pour maintenir et développer son savoir-faire ;
- la formation concourt à l'employabilité du salarié, elle est «affichable» sur un CV ;
- les salariés sont prévenus au moins un mois à l'avance de l'organisation des sessions de formation ;
- le coût de la formation est pris en charge par le budget formation de l'entreprise.

Les objectifs de ces clauses formation

Les clauses concernant la formation, qui constituent sans doute l'aspect le plus innovant de ce projet d'accord, ont pour objectif de permettre le maintien des compétences des salariés et d'accroître la compétitivité nécessaire au passage aux 35 heures.

Dans la mesure où cette formation est «vendable» dans un CV et concourt à la valeur du salarié sur le marché du travail, il paraît en effet envisageable de négocier qu'elle se fasse sur le temps libéré du salarié. C'est le cas de toutes les formations sur logiciels courants dans le métier ; c'est le cas également des formations sur les techniques de base reconnues sur le marché. Cependant, dans les catégories du Code du Travail, ce sont des formations d'adaptation.

Au grand étonnement des représentants du personnel, l'ensemble des salariés sont d'accord pour consacrer 5 jours à la formation, sur le temps libéré par l'aménagement-réduction du temps de travail, alors que les représentants du personnel préconisaient 2,5 jours.

Il est probable que le recours de l'entreprise au licenciement économique il y a 3 ans, a fait prendre conscience à certains salariés de

Un accord bloqué par l'administration en raison des clauses sur la formation

l'intérêt de maintenir la compétitivité de l'entreprise et leur employabilité à titre individuel.

L'inspecteur du travail reconnaît que Défi 12 a de bons arguments et en particulier le fait que :

- les salariés sont tous favorables à la mise en œuvre de ce dispositif en matière de formation ;
- l'entreprise réalise déjà un effort considérable en matière de formation et il ne s'agit pas de réduire ses obligations en ce domaine ;
- pour autant, l'administration en charge du dossier ne souhaite pas faire preuve d'innovation et se limite strictement et formellement aux textes actuellement en vigueur. **Il n'était donc pas envisagé en juillet 1999, compte tenu de la législation en vigueur, de donner un avis favorable (en ce qui concerne les aides de l'État) au projet d'accord de Défi 12,** compte tenu du caractère obligatoire des cinq jours de formation comptabilisés en dehors du temps de travail.

Il est intéressant de noter la position hésitante de la CFDT au niveau local : alors que le responsable départemental soutient finalement le projet de l'entreprise, le responsable CFDT départemental de la branche métallurgie semble être bien plus critique, considérant que l'entreprise ne se situe pas dans le cadre du principe strict du co-investissement dans la mesure où les formations imaginées permettraient, pour la plupart, des mises à niveaux régulières et ne permettraient pas aux salariés de disposer d'une qualification nouvelle.

Historique de la formation dans l'entreprise

Depuis 1998, l'entreprise s'appuie sur un Engagement de Développement de la Formation (EDDF), ce qui lui a permis de réaliser un saut important en matière de formation : le budget de formation était en 1998 de 400 000 F alors que les obligations légales de l'entreprise se situent aux environs de 60 000 F.

Un dessinateur de l'entreprise bénéficie en moyenne de 10 jours de formation externe par an, ce qui est important.

La participation de l'entreprise à un EDDF devrait permettre à Défi 12 de bénéficier de 1,20 MF sur 3 ans (1998, 1999, 2000) pour des actions de formation.

Pour l'an 2000, l'entreprise envisage de demander un supplément de financements dans le cadre de l'Engagement de développement de la formation, car elle devra respecter la norme ISO 9000 et chacun devra à l'avenir maîtriser 3 à 4 logiciels.

Autre bénéfice de la participation de l'entreprise à un EDDF : la réalisation, début 1998, d'une analyse détaillée des différentes fonctions de l'entreprise. Une démarche fort utile pour améliorer l'organisation de l'entreprise, considérée par le dirigeant comme une étape-clé avant le passage aux 35 heures.

En régime de croisière, le dirigeant de l'entreprise souhaiterait situer l'effort de formation à hauteur de 200 000 F/an pour un CA de 8 MF, soit plus du double des obligations légales.

Évolution du dispositif d'après les acteurs

L'esprit de l'accord répond à un besoin partagé

Malgré le refus actuel de l'inspection du travail, les réactions partagées de la CFDT et la position au départ moins ambitieuse des représentants du personnel sur le recours à la formation en dehors du temps de travail, il convient de souligner à nouveau que cet aspect innovant du projet d'accord est :

- souhaité par l'ensemble des salariés ;
- répondrait à un vrai besoin pour cette entreprise pour qui le recours massif à la formation constitue un des éléments de survie.

Les négociations doivent se poursuivre pour entériner cet accord innovant

Au-delà des cinq jours de formation pris sur la réduction du temps de travail qui constituent à ce jour le principal point de blocage entre l'entreprise et l'administration du travail, certains autres points restaient, en septembre 1999, encore à négocier et en particulier :

- le salaire des nouveaux embauchés doit – il être établi sur la base de 39 heures ou de 35 heures ? La CFDT estime sur ce point que les représentants mandatés CFDT des salariés ne doivent pas céder et obtenir un taux horaire revalorisé. Sans en faire une règle absolue, l'inspection du travail recommande que tous les salariés (anciens et nouveaux embauchés) soient rémunérés sur une même base salariale pour maintenir un bon climat social ;
- qu'en sera-t-il des personnels qui travaillent en équipes ? Actuellement, environ 25 % des personnels travaillent 3 à 4 mois par an en équipe. Si à l'avenir ces personnels travaillent sur la base de 35 heures par semaine pendant le quart de l'année, ce n'est pas 22 jours de repos dont ils disposeront mais de l'ordre de 16 jours. Faut-il pour ces salariés garder le principe de 5 jours en dehors du temps de travail destinés à la formation (il ne leur resterait alors que 12 jours de réduction) ?

Sans le passage aux 35 heures, les embauches réalisées et à venir ainsi que les gains en matière de productivité via le recours intensif à la formation se seraient faits, mais certainement de façon bien plus lente et il semble intéressant d'encourager des initiatives de ce type.

Comme le suggère le responsable départemental de la CFDT, si ce projet d'accord semble intéressant et mérite d'être soutenu, il semblerait utile de mettre en place quelques garde-fous et en particulier :

- s'assurer que l'entreprise poursuivra son effort de formation au-delà des 5 jours cédés par les salariés, même si cette précaution semble inutile aujourd'hui ;

- distinguer de façon plus précise la nature des formations dispensées et en particulier distinguer les formations qui permettent d'améliorer une pratique (assimilables à des formations d'adaptation) et celles qui sont à l'origine de l'acquisition de nouvelles compétences valorisables sur le marché du travail (une sorte de standard professionnel). Même si ces dernières ne seraient pas les seules retenues dans le cadre des 5 jours de formation hors travail, une telle distinction serait utile pour mesurer l'effort de chacun (salarié et entreprise).

RENAULT

Situation économique et générale de l'entreprise

**La bonne conjoncture
sur le marché
automobile mondial
se reflète dans de
bons résultats
financiers**

Renault est une entreprise multinationale employant près de 44 000 personnes en France dans la partie automobile (en équivalents temps pleins). La construction automobile est soumise à une fluctuation cyclique des débouchés, la longueur moyenne de cycle étant de 5 ans environ. Actuellement, Renault se trouve en haut du cycle, ce qui est reflété par les indicateurs financiers récents.

Les résultats de l'entreprise (au niveau mondial) ont été bons en 1998, pour un chiffre d'affaires de 244 milliards de francs (en croissance de 16,2 % par rapport à 1997), la marge opérationnelle⁽³⁾ étant de 12,595 milliards. Ils sont encore en amélioration au premier trimestre 1999 : la marge opérationnelle est en hausse de 29 % par rapport au premier trimestre de 1998 et son montant est égal à 7,95 milliards de francs, tandis que le bénéfice net, en hausse de 6,3 %, est égal à 4,7 milliards de francs.

Caractéristiques des ressources humaines

Au 31 décembre 1998, l'entreprise comptait 45 758 salariés (44 450,8 en équivalents temps pleins). Les effectifs ont connu une baisse sensible durant les dernières années : l'effectif inscrit a diminué en France de plus de 30 % entre 1990 et 1998. En 1998 l'effectif travaillant en équipe représentait 45 % des salariés. Les CDD représentent 1,3 % et les travailleurs intérimaires 10 % environ de l'effectif permanent. Comme dans l'ensemble de la filière automobile, Renault emploie en France une proportion importante de salariés âgés : la moyenne d'âge en France, toutes catégories confondues, était de 44 ans en 1998, alors que l'ancienneté moyenne était de 20,7 ans. Il n'y a pas de différence notable en ce qui concerne la moyenne d'âge ou l'ancienneté entre les différentes catégories de salariés, hormis les cadres qui ont une ancienneté moins importante que les autres catégories du personnel. Cette caractéristique fragilise l'entreprise pour deux raisons principales : le personnel âgé a longtemps travaillé dans des conditions difficiles, en exerçant un effort physique important et le nombre d'inaptitudes au travail ouvrier traduit aujourd'hui cette réalité. Le secteur automobile étant un secteur où le progrès tech-

3. Le passage de la « marge opérationnelle » au résultat d'exploitation est effectué par la prise en compte :

- des coûts et provisions pour restructuration ;
- des résultats sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles (excepté les cessions de véhicules) ;
- les résultats des opérations sur titres de participation d'exploitation ;
- des éléments inhabituels ou d'un montant anormalement élevé.

nologique est très rapide, les personnes âgées ont plus de difficultés à s'y adapter.

Le niveau de salaires correspond à la moyenne du secteur automobile : un ouvrier peu qualifié reçoit en moyenne 10 000 francs (brut) et un cadre 32 000 francs. Le rapport entre la moyenne des rémunérations des ingénieurs et cadres (y compris cadres dirigeants) et la moyenne des rémunérations des ouvriers est de 2,32 en 1998 (il était de 2,53 en 1990).

L'entreprise est organisée sur plusieurs sites en France dont le Technocentre de Guyancourt, les usines de Sandouville, Cléon, Flins, Douai, Maubeuge et Le Mans (sur ce dernier site on fabrique des moteurs et des boîtes de vitesse). L'usine de Boulogne-Billancourt, le berceau de Renault, est fermée depuis le 31 mars 1992.

Il y a cinq grands niveaux de qualification dans l'entreprise :

- les APR (ouvriers) qui représentent 44 % des effectifs de Renault ;
- les ATP (agents techniques professionnels) et les employés : 11 % ;
- les techniciens et dessinateurs : 25 % ;
- les agents de maîtrise : 5 % ;
- les ingénieurs et cadres : 14 %.

Organisation de la gestion des ressources humaines

Pour gérer l'ensemble, l'entreprise est dotée d'une Direction des Ressources Humaines au niveau central, relayée au niveau local par de nombreux responsables et gestionnaires ressources humaines. Ainsi, au niveau central, la Direction des Ressources Humaines est composée des responsables dans les domaines suivants (pour les différentes branches) : relations sociales, développement du management, gestion individuelle, conditions de travail, emploi et formation, rémunérations.

Le rôle de ces responsables est de transmettre des propositions d'orientations en matière de politique des ressources humaines à la Direction Générale. Il existe aussi, au niveau central, quatre Directions du Développement des Ressources Humaines, correspondant aux quatre activités principales de Renault : ingénierie, fabrication, commercial et support. Elles sont chargées de la conception d'outils capables de mettre en œuvre ces orientations.

Au niveau de chaque établissement, le Service des Ressources Humaines emploie aussi 6 responsables (dans les domaines cités ci-dessus) chargés de la réalisation des objectifs fixés à l'aide d'outils transmis par les Directions du Développement des Ressources Humaines. De plus, chaque Chef de département (pour des départements comptant 200-400 personnes) est accompagné d'un Généraliste RH, pour ce qui concerne les questions de ressources humaines.

Plus précisément, le Responsable emploi et formation au niveau central est chargé de la consolidation des besoins en ce qui concerne la formation, des orientations de la politique de formation et d'audit quant à sa réalisation.

Cette organisation de la fonction RH vise à la décentraliser et à donner aux directeurs de branches et de sites des responsabilités et une marge d'autonomie, en particulier en ce qui concerne la formation.

Il y a donc une liaison forte entre emploi et formation, alors qu'au paravant (avant la réforme de la DRH de 1998) la formation était plus autonome (« Formation et développement social »).

Genèse de l'accord : changements technologiques et efforts de productivité

La logique de l'accord

L'accord Renault sur l'aménagement-réduction du temps de travail a été signé le 16 avril 1999 par la CFDT, la CGC, la CFTC, la CSL-SIR et FO, au terme de 8 séances de négociation et de 10 mois de réflexion paritaire, parallèlement à celui de Peugeot. La formation est un des thèmes principaux de cet accord ; plusieurs séances y ont été consacrées, sans que le sujet soit pour autant déconnecté des autres thèmes.

Les changements technologiques ainsi que les nécessaires efforts sur la productivité (dans un marché surcapacitaire et très concurrentiel) rendent la formation indispensable chez Renault.

Suite à la première loi Aubry, la Direction de Renault craignait que si la politique de formation n'était pas revue, notamment la participation des salariés en temps à la formation, les salariés ne pourraient bénéficier que de très peu d'heures de formation, pour des raisons pratiques et de productivité.

D'autant que les formations sont en général dispensées au milieu de la semaine. Par ailleurs, la réduction du temps de travail avec maintien de la rémunération implique un accroissement de coût d'une heure de travail effectif d'environ 5 %.

Selon la Direction, ce point a suscité une première opposition des syndicats dont la position était : « Puisque la formation fait aujourd'hui l'objet d'un consensus dans l'entreprise, pourquoi le remettre en cause ? ». Les premières réactions des organisations syndicales ont donc été très négatives, comme si les partenaires sociaux soupçonnaient les responsables de ne pas vouloir aborder les vrais problèmes. C'est seulement après avoir mesuré ce qu'il y avait d'innovant dans la notion d'un « nouveau droit à la formation » que les syndicats ont accepté la discussion sur ce point et ont contribué à son enrichissement.

Par ailleurs, la logique de la Direction, acceptée au terme de discussions par les syndicats, était de montrer **qu'il n'y a pas de ligne de partage entre l'employabilité d'un salarié et sa capacité à exercer un métier**. Suivant cette logique, une formation est donc profitable aussi bien au salarié qu'à l'employeur ; par conséquent les deux doivent réaliser un effort et partager ses coûts (l'employeur en termes de rémunération et de coût de la formation, le salarié en temps libre). C'est pourquoi, l'accord refuse d'entrer dans une

logique de distinction entre « adaptation au poste », « formation à l'initiative de l'employeur » et « autres formations ». C'est sur ce point que, selon la Direction, la négociation avec les partenaires sociaux a été la plus difficile.

Quant au contenu du plan de formation, il a été conçu au sens large ; y seront incluses toutes les formations comptabilisables au titre des dépenses de formation de l'entreprise.

Par ailleurs, le dispositif du « bilan de formation » va dans le sens de ce que souhaitent les syndicats, qui affirmaient que la principale raison de l'inégalité de l'accès à la formation est le blocage par la hiérarchie.

Ce dispositif articule bien (comme dans l'accord Philips) gestion des compétences et formation. Il peut dans le même temps contribuer à **impliquer la hiérarchie, les cadres opérationnels dans les questions de formation.**

Historique de la négociation

Parmi les éléments d'histoire de cet accord, peuvent être cités :

- depuis les années 95-96, un débat entre les constructeurs automobiles, l'État et la Commission Européenne a lieu, quant à la nécessité de « rajeunir » les effectifs des deux constructeurs automobiles (Rapport Cabaret) ;
- des accords de modulations des horaires, pour tenir compte des fluctuations de l'activité, ont été signés et mis en œuvre à Douai en particulier et dans d'autres usines de Renault ;
- lors de l'annonce de la fermeture de l'usine belge de Vilvorde, une alternative en terme de réduction du temps de travail a été proposée par les syndicats français et belges, étudiée dans le rapport Kaisergruber, qui concluait :

« Ainsi, si la réduction du temps de travail ne peut être une alternative à la fermeture de Vilvorde, il est essentiel que l'entreprise Renault s'engage dans la recherche d'un compromis qui articule bien les dimensions « emploi » (rajeunissement nécessaire et sauvegarde d'emplois), « temps de travail réduit et souple » et « rémunérations ». L'accord à vivre de 1989, qui a marqué l'entreprise, portait sur les compétences et la modernisation de l'organisation du travail. C'est l'emploi et l'aménagement-réduction du temps de travail qui doivent être aujourd'hui au cœur d'une nouvelle démarche, à la fois globale et décentralisée. »

Selon les syndicats, leur position, notamment celle de la CFDT, avant l'ouverture des négociations sur l'aménagement-réduction du temps de travail, était de vouloir favoriser la formation, pour pouvoir permettre aux salariés de construire un parcours de carrière intégrant la mobilité et la polyvalence. Le « compte épargne formation » paraissait être un moyen intéressant pour réaliser cet objectif.

En revanche, une fois les négociations entamées, les syndicats ont eu l'impression que la Direction essayait à tout prix de limiter la

réduction du temps de travail et, pour le faire accepter, faisait des concessions en ce qui concerne la formation.

Or la position de la CFDT lors de la négociation était de privilégier la réduction du temps de travail et l'emploi, tandis que le syndicat voulait avoir une négociation séparée sur tout ce qui concerne la formation.

La CFDT voulait une négociation séparée d'autant plus qu'elle n'avait pas été préparée à aborder tout ce qui concerne les compétences et qu'elle jugeait le sujet primordial (comme l'aménagement-réduction du temps de travail aura un effet important sur l'organisation du travail, en particulier fera accroître le besoin de polyvalence ⁽⁴⁾, Renault devra concevoir des plans de formation en lien avec ce changement, ce qui constitue un défi important).

Par ailleurs, c'est dans l'ingénierie tertiaire que les nouvelles organisations du temps de travail, et en particulier l'annualisation, ont, du point de vue syndical, le plus de mal à être acceptées.

Contenu de l'accord ARTT

Le périmètre de l'accord

L'«accord Renault (portant sur l'emploi, l'organisation et la réduction du temps de travail)» s'applique à l'ensemble du personnel des établissements de Renault situés en France. Il a été conclu sous la condition suspensive de la conclusion d'un accord professionnel permettant, pendant cinq ans, de 1999 à 2003 inclus, la mise en congé sur la base du volontariat des salariés en fin de carrière.

Le dispositif de congé consisterait en une dispense totale d'activité qui pourrait intervenir à 57 ans. Une entrée dans le dispositif pourrait être prévue, sous certaines conditions, dès 56 voire 55 ans.

En contrepartie de la mise en congé sur la base du volontariat de 10 500 salariés (ouvriers et Etam) jusqu'en 2003, ainsi que de la réduction du temps de travail, Renault s'engage à effectuer 6 000 embauches (3 900 rendues possibles par la mise en congé et 2 100 par la RTT).

L'accord sera mis en œuvre à partir du 1^{er} septembre 1999, à la suite de négociations locales dans les établissements, qui fixeront les modalités d'organisation et d'aménagement du temps de travail.

Ampleur de la réduction

L'accord fixe à 35 heures par semaine **en moyenne sur l'année** la durée du travail effectif (34 h 24 pour les salariés en équipe) pour les ouvriers et les Etam, à 38 h 30 (35 heures plus le contingent annuel de 150 heures) pour les ingénieurs et cadres, hormis les cadres en forfait de mission.

Cette réduction est notamment rendue possible par **l'attribution de 10 à 15 jours de congés supplémentaires** selon les catégories de salariés.

Chaque salarié continue de bénéficier d'un temps de pause rémunéré de 20 minutes par jour, mais ce **temps de pause ne sera plus**

4. Notamment pour les métiers d'ingénierie tertiaire.

décompté de la durée du temps de travail effectif. La rémunération des salariés est maintenue.

Le temps de travail des ingénieurs et cadres est décompté en nombre de jours, de façon annuelle. Leur rémunération intègre les heures supplémentaires effectuées entre 35 et 38 h 30.

Modalités de la réduction

Les modalités de la réduction seront différentes suivant les établissements et feront l'objet de négociations décentralisées. Mais un minimum commun a été fixé au niveau de Renault SA.

Il est prévu que l'on distingue des jours de congés supplémentaires individuels et collectifs (à l'initiative de l'employeur) :

- pour le personnel ouvrier et Etam, au moins 3 journées (sur 10) sont des congés individuels ;
- pour les Etam au forfait et les ingénieurs, au moins 5 journées (sur 10) sont des congés individuels ;
- pour les cadres en forfait de mission (ayant le niveau le plus important de responsabilité et les cadres itinérants, soit 1/3 des cadres), les 10 journées sont individuelles.

À défaut d'accord local, l'accord central fixe à quatre mois par an la durée maximale annuelle des périodes de forte activité pendant laquelle les salariés peuvent être amenés à travailler en semaine longue incluant le samedi. Chaque semaine longue ouvre droit à un jour individuel de récupération. De telles semaines ne sont mises en œuvre que lorsque le surcroît d'activité ne peut être réalisé au cours de la semaine, notamment grâce à une autre organisation du travail.

Les heures programmées effectuées au-delà des durées hebdomadaires de travail effectif de référence alimentent le « capital temps collectif », tandis que les jours de congé individuel acquis au titre de la réduction du temps de travail et les jours de congé individuel de récupération sont versés dans le « capital temps individuel ».

Équilibre économique de l'accord

L'accord prévoit une réduction du temps de travail d'environ 5 % et une embauche compensatrice de 5 % également. Mais, pour maintenir son effort de productivité à hauteur de 7 % par an dans un contexte marqué par une croissance limitée du marché européen de l'automobile estimée à 2 % par an, Renault prévoit une baisse des effectifs de 5 % en moyenne par an.

Les clauses formation de l'accord

Un droit individuel

À l'occasion de l'accord sur l'aménagement-réduction du temps de travail, l'entreprise crée un « droit individuel à la formation dont une partie s'exerce en dehors du temps de travail effectif ». Renault inverse ainsi la logique traditionnelle de la conception de la formation : elle devient un droit individuel (auparavant la formation était une obligation pour l'entreprise en ce qui concerne la dépense, donc un droit collectif, mais le salarié ne pouvait exiger d'être formé personnellement). Ce droit individuel à la formation est organisé dans un « compte

épargne formation» pour chaque salarié dans le cadre du plan de formation. Le «compte épargne formation» s'inscrit à l'intérieur du «capital temps individuel».

«Ce droit s'exerce dans le cadre du plan de formation, soumis à l'information et à la consultation du comité d'établissement, et du budget de formation.»

«Le droit individuel à la formation complète les formations au poste de travail, tant en production que dans les autres secteurs d'activité, qui continuent à être dispensées pendant le temps de travail effectif.»

L'accord définit le crédit affecté au «compte épargne formation» et la proportion de ce temps devant être prise en dehors du temps de travail effectif. Ainsi, il alimente le «compte épargne formation» pour les différentes catégories des salariés :

- de 25 heures par an pour le personnel ouvrier en équipe (dont 20 heures hors temps de travail effectif) ;
- de 35 heures par an pour le personnel ouvrier en journée et les ETAM (dont 30 heures hors temps de travail effectif) ;
- de 6 jours par an pour les ingénieurs et cadres, dont 4 hors temps de travail.

Le dispositif est très souple : les jours peuvent être reportés, capitalisés, faire l'objet d'une avance si la formation le requiert, ceci «afin que ce droit développe une dynamique de formation tout au long de la carrière de chaque salarié».

«La demande de formation est présentée par le salarié ou la hiérarchie lors d'une réflexion menée en commun sur le développement des compétences ou à l'occasion de l'entretien annuel». Chacune des parties doit répondre dans un délai de deux mois à compter de la demande de formation formulée par l'autre partie, et a le droit de reporter la date de départ en formation à l'année suivante.

Le contenu de la formation peut aussi être défini suite à un **bilan de formation**, déclenché à la demande du salarié ou à l'initiative de la hiérarchie lorsque **le crédit accumulé dans le compte épargne formation atteint le seuil égal à quatre années de dotation**⁽⁵⁾. Le bilan de formation constitue donc «un mécanisme régulateur», qui garantit l'accès à la formation de chacun des salariés de Renault. «Ce bilan permet d'identifier les conditions de mise en œuvre d'actions de formation s'inscrivant dans un parcours professionnel.» Lors de ce bilan, «la hiérarchie et le salarié étudient les actions de formation qui doivent être mises en œuvre au cours de l'année suivante.»

Le coût de la formation est pris en charge par le budget formation de l'entreprise ; les formations se déroulent pendant les périodes de travail et les jours/heures consacrés à la formation seront ensuite décomptés du temps de travail effectif, une fois par an dans le cadre de l'annualisation.

5. En plus, «il est accordé à chaque nouvel embauché une dotation initiale égale à une année de crédit, quelle que soit sa date d'embauche».

Les objectifs des clauses formation

Les clauses concernant la formation, qui constituent un des aspects les plus innovants de cet accord, ont pour objectif premier de **garantir l'égalité d'accès à la formation et de lisser l'effort de formation dans le temps**. Ceci a été jugé d'autant plus important que l'entreprise doit constamment **adapter les compétences des salariés aux changements technologiques accélérés** : « Dans un contexte marqué par l'accélération des changements et l'évolution constante des techniques et des savoir-faire, les métiers se transforment, exigeant un effort partagé entre l'entreprise et ses salariés pour devancer ces changements ».

La formation doit aussi faciliter la réalisation des objectifs **d'accroissement de productivité**. En revanche, la formation prévue par l'accord d'aménagement-réduction du temps de travail n'a pas pour objet l'adaptation aux nouvelles organisations du travail dues à la RTT – cela fera objet des « plans de progrès » définis au niveau de chaque établissement lors de la mise en place des accords d'aménagement – réduction du temps de travail.

Finalement, les clauses de formation ont aussi pour objectif de **donner des moyens complémentaires aux salariés pour développer leur employabilité** et de **renforcer l'implication de la hiérarchie intermédiaire dans la formation**.

L'entreprise ne prend pas d'engagement quantitatif quant au maintien de l'effort de formation mais plutôt un engagement qualitatif : « Renault s'engage à ce que les actions contenues dans le plan de formation répondent qualitativement aux attentes et besoins des salariés et soient de nature à faciliter leurs évolutions personnelles » et les responsables de l'entreprise attendent visiblement de cette nouvelle logique une amélioration de la qualité de la formation.

Les enjeux identifiés sont donc de plusieurs types :

- le maintien d'un effort de formation plus continu dans le temps concernant tous les salariés (il y a encore beaucoup de salariés non concernés) ;
- l'implication de la hiérarchie intermédiaire dans la formation, donc dans la gestion des compétences ;
- le développement d'une attitude plus « consumériste », donc plus exigeante, des salariés à l'endroit de la formation.

Historique de la formation dans l'entreprise

En 1998 Renault a dépensé 412 millions de francs au titre de la formation, dont 50 % environ finançant les coûts de rémunération. Ceci représente 4,5 % de la masse salariale de l'entreprise.

28417 stagiaires ont participé à la formation en 1998. En moyenne, un salarié de Renault a bénéficié de 35 heures de formation en 1998. Étant donné qu'un salarié sur trois ne participe pas à la formation dans l'année, chaque personne formée a bénéficié en moyenne de 55 heures de formation dans l'année.

Par ailleurs, le Bilan social de l'entreprise indique que :

- 57 % des stages concernaient le perfectionnement des métiers ;
- 17 % la maîtrise de nouvelles technologies ;
- 12 % la qualité totale et le plan de progrès ;
- 8 % la professionnalisation et la mobilité (personnels nouvellement embauchés, reconversions, professionnalisation pouvant déboucher sur l'acquisition d'une nouvelle qualification) ;
- 6 % le développement du management.

Comme cela a été souligné, un des objectifs des clauses sur la formation a été le constat de l'inégalité d'accès à la formation. En effet, au bout de 5 ans, un salarié sur huit n'a bénéficié d'aucune formation. Parmi ceux qui bénéficient le moins de la formation, la population des salariés approchant la retraite ne semble pas sur-représentée (52,6 % des personnes de 45 ans et plus ont participé à une formation en 1998, tandis que la proportion était de 77,6 % pour les personnes de moins de 25 ans, de 84,3 % pour les 25-34 ans, de 69,9 % pour les 35-44 ans). De même il n'y a pas de différence notable entre la population des ouvriers – Etam (35 et 37 heures de formation en moyenne) et les cadres (39-40 heures). **Très souvent ce sont des personnes du groupe d'âge 35-40 ans, ayant une ancienneté importante, qui ne suivent pas de formation.**

Une des causes de ce phénomène est le « cycle de formation » d'un salarié : l'effort de formation est fréquemment concentré au moment de l'embauche, et une fois que la personne maîtrise le métier, sa charge de travail et ses responsabilités l'empêchent très souvent de continuer à se former.

Or, à cause des changements technologiques rapides et de l'allongement de la carrière, les personnels seront désormais amenés à exercer plusieurs métiers au cours de leur parcours professionnel. La gestion des compétences devra satisfaire ce besoin accru de polyvalence et de mobilité. **Il s'agit aussi de préparer le fait qu'à l'avenir, les départs à la retraite se feront moins tôt.**

Par ailleurs, en ce qui concerne la situation individuelle des salariés, les partenaires sociaux déplorent l'absence de perspective de carrière du personnel⁽⁶⁾ et dénoncent, de ce fait, la faiblesse de la politique de formation de Renault.

Les clauses formation de l'accord ARTT s'inscrivent dans une logique de développement de la formation. Le coût additionnel du développement de la formation, suite à la mise en place du « compte épargne formation », est actuellement estimé à 30-40 millions de francs pour la première année, soit un accroissement de 8 %.

Le plan de formation actuel s'inscrit dans la démarche triennale de l'entreprise, qui concerne tous les domaines de l'activité et du fonctionnement. Le point de départ de ce plan se situe au niveau de la définition des différents métiers de l'entreprise, de la prévision de l'évolution de ces métiers et de la définition des formations appropriées pour faire face à ces évolutions.

6. L'opinion de la CFDT est que les « livrets de compétences », créés à cet effet, représentaient une idée intéressante mais qui n'a pas été mise en place dans les faits.

Le plan triennal est mis en œuvre grâce aux plans annuels. Les plans annuels sont constitués grâce à un croisement de démarches «bottom-up» en ce qui concerne les attentes des salariés et leur performance et «top-down» quant à la réalisation des objectifs stratégiques. Ils sont formulés par les responsables hiérarchiques (des différents niveaux) en association avec les généralistes RH.

Il en sera ainsi du premier plan de formation mis en œuvre suite à l'application de l'accord sur l'aménagement-réduction du temps de travail (le plan pour l'année 2000), dont les responsables de l'entreprise indiquent qu'il se prépare selon une logique différente de celle des années précédentes.

Évolution du dispositif d'après les acteurs

Actuellement la structure du temps de formation est la suivante :

- formation technique «métier», maintien et perfectionnement des compétences, élévation du niveau de connaissances générales et techniques : entre 50 et 60 % du temps de formation ;
- formations répondant aux besoins individuels exprimés lors des entretiens annuels : entre 10 et 15 % ;
- autres formations, c'est-à-dire augmentation des qualifications, accès au statut cadre, formations linguistiques et obligatoires : 35 %.

La Direction se prépare à une augmentation significative du second type de formation ainsi que des formations linguistiques, répondant à une demande individuelle. Pour la CFDT, le fait de situer hors temps de travail les formations linguistiques peut être l'occasion d'en revoir les modalités pédagogiques, par exemple en organisant des formations en immersion.

Étant donné que le nouveau dispositif prévoit un investissement sur le temps libre des salariés, la Direction est consciente que leurs exigences vis-à-vis du contenu de la formation iront en croissant. Ceci représente à la fois un défi et une opportunité pour l'entreprise.

La CFDT s'interroge sur la volonté de la Direction de mettre en place dans les faits le droit individuel à la formation. Pour justifier ce scepticisme, le syndicat évoque la question du choix de Renault d'utiliser les travailleurs intérimaires par courtes périodes et d'avoir fréquemment recours à la sous-traitance au lieu de développer la polyvalence de ses salariés et de gérer de manière plus responsable l'emploi ⁽⁷⁾. Le syndicat s'interroge sur l'équation économique des deux solutions.

Toujours selon la CFDT, le recours fréquent à de la sous-traitance a un effet néfaste sur les compétences des salariés de Renault (à partir de 50 ans, plus de 75 % des salariés n'occupent qu'un seul poste dans l'entreprise).

7. La CFDT remet en question la politique de Renault de recours massif aux embauches de jeunes d'une part et de personnes très diplômées d'autre part au lieu de recruter des personnes de tous les âges et de les former.

Étant donné le volume des affaires sous-traitées, l'encadrement de Renault a de plus en plus de difficultés à identifier les compétences à maintenir et développer.

Enfin, deux autres points affaiblissent la portée de l'accord d'aménagement-réduction du temps de travail en ce qui concerne la formation. D'une part, la possibilité de conversion de la formation en congé en fin de carrière dévalorise la formation pour les personnes concernées. D'autre part, la différence entre le poids relatif de la formation pour le personnel de jour et pour le personnel travaillant en équipes (découlant de l'application uniforme de l'aménagement réduction du temps de travail sur ces deux groupes qui ne travaillent pas le même nombre d'heures) remet en cause l'égalité des salariés devant la formation, ce qui rejoint les interrogations des syndicats quant à l'application effective du droit individuel à la formation dans les années à venir.