

**TRANSFORMATION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI ET REFORME DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE :
DE LA NECESSITE DU DIALOGUE SOCIAL**

Catherine de GERY
NEGOCIA, CCIP
8 avenue de la Porte de Champerret
75838 PARIS CEDEX 17
01-44-09-35-05
cdegery@negocia.fr

Résumé :

L'objectif de cette communication est de mettre en perspective les évolutions du marché du travail et celles du système de Formation Professionnelle Continue (FPC) et de voir dans quelles mesures le développement du dialogue social en entreprise (en particulier au travers de la mise en oeuvre du Droit Individuel à la Formation, DIF) est nécessaire pour contrecarrer les effets néfastes d'une individualisation excessive de la relation salariale.

Le basculement d'une logique de régulation fordiste au post-fordisme, avec une restauration de la régulation concurrentielle des salaires et une flexibilisation de la relation d'emploi (Boyer, 1986) a rendu le système de formation professionnelle continue issu de la loi de 1971 inadéquat. Cette phase de transition nécessite la recherche d'une nouvelle forme de régulation de la relation salariale. Une nouvelle relation formation continue/ emploi est en création avec la loi du 4 mai 2004 dite loi Fillon. Celle-ci crée un espace de co-investissement et de co-responsabilité entre le salarié et l'entreprise avec en particulier la création du Droit Individuel à la Formation (DIF) et définit juridiquement le plan de formation. Face à un éclatement du rapport salarial et à une fragmentation de la trajectoire professionnelle des individus, la FPC doit devenir un outil de cogestion des compétences au service des individus et de l'organisation. Pour le succès de la cogestion, il y a nécessité de développer le dialogue social afin de gérer collectivement, dans l'organisation, l'individualisation croissante de la relation salariale, qui pourrait être renforcée par la mise en place du DIF.

Nous étudierons dans un premier temps les transformations du travail et de l'emploi en traitant du postfordisme, de l'individualisation de la relation salariale et de l'approche compétences. Puis nous centrerons notre analyse sur la place de la négociation collective dans le système de la FPC et nous insisterons sur la nécessité de développer le dialogue social en entreprise afin de contrecarrer les effets néfastes d'une individualisation excessive de la relation salariale.

Mots-clés : travail, relation salariale, compétences, formation professionnelle continue, dialogue social

Introduction

Le basculement d'une logique de régulation fordiste au post-fordisme, avec une restauration de la régulation concurrentielle des salaires et une flexibilisation de la relation d'emploi (Boyer, 1986) a rendu le système de formation professionnelle continue issu de la loi de 1971 inadéquat.

D'une analyse en termes de segmentation du marché du travail basée sur un dualisme entre marché interne et marché externe, caractéristique du fordisme (Piore et Doeringer, 1971), nous sommes passés à un processus de balkanisation du marché du travail (Géry, 1997), d'hybridation des formes de mises au travail (Azaïs, 2003). Nous assistons en particulier à la montée des marchés transitionnels caractérisés par des dispositifs publics multipliant les états intermédiaires entre emploi – chômage - inactivité (Gazier, 2003) en parallèle d'une rétractation des marchés internes mais également à une montée des marchés professionnels que Eyraud, Marsden et Sylvestre (1990) caractérisent par un salaire attaché à l'individu avec des qualifications transférables car normalisées au sein d'une même branche. Nous sommes donc entrés dans une phase de transition nécessitant la recherche d'une nouvelle forme de régulation de la relation salariale.

Une nouvelle relation formation continue/ emploi est en création depuis la loi du 4 mai 2004. Les principales avancées de la loi Fillon par rapport à l'approche mécaniste de la loi de 1971 sont une plus grande prise en compte des besoins des salariés en terme de compétences et une responsabilisation de ceux-ci dans le choix des parcours avec le droit individuel à la formation (DIF), dans le partage des coûts de formation au travers de la réalisation de la formation dans ou en dehors du temps de travail. Il y a également une plus grande responsabilisation de l'entreprise par rapport à l'emploi de ses salariés au travers des possibilités de déroger aux accords de branche par des accords d'entreprise, mais également par une définition juridique du plan de formation.

Face à un éclatement du rapport salarial et à une fragmentation de la trajectoire professionnelle des individus, la FPC est ainsi en train de se modifier considérablement. Outil de gestion des ressources humaines à la disposition des entreprises, elle doit devenir un outil de cogestion des compétences au service des individus et de l'organisation. La création du droit individuel à la formation entraîne ainsi l'apparition d'un nouvel espace de négociation au sein de l'entreprise. Pour la réussite de la cogestion, il est impératif de développer le dialogue social afin de gérer collectivement, dans l'organisation, l'individualisation croissante de la relation salariale, qui pourrait être renforcée par la mise en place du DIF.

Nous étudierons dans un premier temps les transformations du travail et de l'emploi en traitant du postfordisme, de l'individualisation de la relation salariale et également de l'approche compétences. Puis nous centrerons notre analyse sur la place de la négociation collective dans le système de la FPC et nous insisterons sur la nécessité de développer le dialogue social en entreprise afin de contrecarrer les effets néfastes d'une individualisation excessive de la relation salariale.

1-Transformation du travail et de l'emploi : vers une instabilité de la relation d'emploi et une individualisation de la relation salariale.

Les transformations du travail et de l'emploi se sont traduites par deux éléments majeurs : l'instabilité de la relation d'emploi et l'individualisation de la relation salariale.

1-1 Vers une instabilité de la relation d'emploi

Au début des années soixante-dix, la logique de régulation fordiste basée sur une tendance à une plus grande intégration des modes opératoires de production (diminution des temps généraux de circulation du capital circulant et optimisation du temps effectif de fonctionnement du systèmes de machines), a progressivement laissé place au postfordisme caractérisé par une flexibilisation de l'appareil de production et un rôle plus important de l'innovation. L'organisation du travail en est largement modifiée et d'une manière générale, nous assistons à une restauration de la régulation concurrentielle des salaires et à une flexibilisation de la relation d'emploi (Boyer, 1986).

Eileen Appelbaum (2001) propose un diagnostic des principaux changements intervenus dans les économies industrialisées depuis le milieu des années 1980 qui ont conduit à une transformation du travail et de l'emploi induisant de nouvelles formes d'insécurité. « *Les quatre principaux facteurs qui ont transformé de travail et l'emploi sont souvent considérés comme étant la mondialisation, la détérioration de la relation d'emploi standard, le travail rémunéré des femmes mariées et le changement technologique* » (Appelbaum, *op cit*). Nous retiendrons principalement les deux premiers. En effet, au cours des vingt-cinq dernières années, les multinationales sont devenues des entreprises apatrides qui, dans une recherche de réduction des coûts, externalisent leurs activités non stratégiques, délocalisent dans des pays à bas coûts de main d'œuvre et/ou offrant des dispositions réglementaires moins contraignantes. La dispersion géographique des activités de recherche, de conception, de production est facilitée par la baisse du coût des transports, le progrès des communications et l'élimination progressive des obstacles au commerce et aux investissements. Nous assistons ainsi au développement du commerce intra-entreprises qui traduit le processus de désintégration géographique de la production. L'ensemble de ces facteurs réduit potentiellement le pouvoir de négociation des salariés et des syndicats. Les travailleurs sont donc confrontés à de nouvelles formes d'insécurité tandis que les gouvernements ont plus de difficultés à prendre des mesures de protection. Par ailleurs, l'impression générale est que la relation d'emploi est devenue de plus en plus précaire, que l'engagement réciproque des entreprises envers les travailleurs et des travailleurs envers leur employeur est devenu moins solide (Appelbaum, *op cit*). Les marchés internes du travail avec leurs réseaux de responsabilités réciproques entre les employés, et entre les employés et la société, s'affaiblissent.

Or traditionnellement, le modèle du marché interne était considéré comme dominant en France (Marsden, 1989), bien que la mobilité externe soit développée particulièrement en début de vie active. Cependant, au cours des années 1980, la mobilité externe s'est intensifiée avec les restructurations au sein de l'industrie et le développement des services. Par ailleurs, les marchés internes et externes sont devenus de plus en plus sélectifs sous l'effet de la transformation des modes de gestion de la main d'œuvre des entreprises (Berton, 2000). Sur

le marché externe, nous assistons à une précarisation des emplois des moins diplômés. Quant au marché interne, la mise en œuvre de la logique compétence développe la spécificité des compétences développées et renforce de fait la dépendance des salariés à l'égard de leur employeur. La mobilité de la main d'œuvre s'est trouvée également affectée par la flexibilisation de la demande de travail, qui est de plus en plus subie et « *les trajectoires individuelles de mobilité sont de moins en moins une construction de l'entreprise, elles dépendent de plus en plus de l'action individuelle* » (Berton, 2001). Nous assistons par ailleurs à l'individualisation des rémunérations plus axées sur l'évaluation des performances individuelles qui se traduit par une croissance des inégalités intracatégorielles.

Dans son bilan sur quarante années de transformations de l'emploi en France, Olivier Marchand (2002) conclut ainsi à « *l'éclatement des statuts et des situations d'activité entre l'emploi et le chômage ; éclatement des modes de rémunération ; éclatement des unités productives* ». Il en résulte une montée générale de la pression ressentie par les travailleurs, avec une hausse du stress associé au travail, une augmentation également de l'évaluation avec le classement des travailleurs selon leur employabilité (Gazier, 2003).

1-2 De la qualification à la compétence : vers une individualisation de la relation salariale.

Parallèlement à l'avènement du postfordisme et depuis le milieu des années quatre-vingt, la notion de compétence s'est progressivement substituée à celle de qualification. Un rapport du Commissariat général du plan insiste sur le fait que le modèle de la qualification est en passe d'être supplanté par le modèle de la compétence, qui « *se réfère aux capacités de l'individu effectivement mises en œuvre et s'évalue en situation ou, tout au moins, par rapport à une situation donnée, par rapport à un contenu d'emploi* » (CGP, 2003) Véritable point d'appui d'une nouvelle forme de gestion des ressources humaines, l'approche compétence ne cesse dès lors de soulever un certain nombre de problématiques.

La notion de qualification constitue un des éléments de régulation de l'Etat social né après la seconde guerre mondiale. Appliquées au monde du travail, ces régulations visent à reconnaître le travailleur « *en tant que membre d'un collectif doté d'un statut social au-delà de la dimension purement individuelle d'un contrat de travail* » (Castel, 1995). La qualification constitue alors le pivot de ces régulations. La qualification s'appuie sur deux systèmes : les conventions collectives, qui classifient et hiérarchisent les postes de travail (classifications Parodi), et l'enseignement professionnel, qui organise les savoirs autour de diplômes. Le système de qualification est ainsi conçu autour de la notion anonyme de niveau standard, homologué par l'Etat dans le diplôme, fondement essentiel de la standardisation et de la division du travail. Le rapport salarial est alors anonyme.

Cependant, face à l'obsolescence croissante du mode de production fordiste, le modèle basé sur la qualification devient vite dépassé. La recherche de flexibilité passe par de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouveaux modes d'accès aux savoirs professionnels. Le système de qualification, basé sur les repères permanents que sont le poste (au travers d'un système de classification lié à des accords de branche), et le diplôme délivré par l'Etat, apparaît alors comme un obstacle empêchant l'adaptation de la main-d'œuvre aux exigences de l'appareil de production. La croissance des activités tertiaires a sans aucun doute contribué à dévaloriser les pratiques de la qualification, largement associées à l'organisation industrielle et taylorienne. Par ailleurs, la crise de l'emploi a réduit les ambitions planificatrices du système mis en place après-guerre. Face à une situation de sous-emploi auquel a répondu un allongement de la durée des études, la surabondance des diplômés sur le marché du travail a

entraîné une perte de pouvoir de ces derniers. Enfin, c'est bien le recul du mouvement syndical et le déclin temporaire de la régulation de branche qui permet l'émergence de la notion de compétence.

Nous rejetons cependant l'hypothèse d'un basculement brutal d'un modèle « unique » de la qualification à un nouveau modèle également « unique » de la compétence (Oiry, 2003). En effet, dans la logique des travaux d'Ewan Oiry (*op.cit.*

), le modèle de la qualification a connu trois grandes phases d'évolution, avec en particulier, lors du passage au troisième modèle de la qualification, l'abandon du poste de travail avec la prise en compte de l'emploi, la mise en exergue du sujet, la reconnaissance du savoir-être, la contextualisation de la qualification et l'analyse dynamique de celle-ci. Cette évolution du modèle de la qualification correspond à un déplacement du cœur du système d'un compromis sur la définition des qualifications vers un compromis sur les méthodes à appliquer pour parvenir à cette définition (Saglio, 1991). Or si l'on analyse le modèle de la compétence pour lequel deux phases ont été repérées (Oiry, *op. cit.*), le premier modèle est très similaire au troisième modèle de la qualification. L'objet de notre propos n'est cependant pas de nier les évolutions importantes qui ont eu lieu mais de souligner la filiation qui existe entre les deux concepts.

La référence aux compétences apparaît ainsi comme une réponse aux insuffisances du système de la qualification du fait de ces nouvelles conditions ou plus exactement à un dépassement de ce système. L'approche compétence permet en effet de dissocier l'échange salarial de tout ancrage sur des postes ou savoirs préétablis. En effet, la qualité et la réactivité étant devenues des caractéristiques fondamentales de la performance productive, le travail s'est repositionné « *sur l'affrontement à des événements* » (Zarifian, 1999). La performance des salariés est bien moins liée à leur capacité à enchaîner des tâches prescrites qu'à la pertinence de leurs réactions aux aléas, pannes, dérives qualité, changements imprévus de programme de fabrication,... (Veltz, Zarifian, 1994 ; Zarifian, 1995). Ce changement dans la nature du travail déclenche la crise de la notion de poste de travail. Cependant, par cette nouvelle approche nous entrons directement dans un monde du travail en perpétuelle évolution. En effet, le caractère immuable du diplôme donnait à la qualification une dimension stabilisatrice, alors que la compétence est par définition « *inqualifiable* » (Stroobants, 1993), puisqu'elle a un caractère conjoncturel (elle ne peut être en effet considérée comme un attribut définitif).

L'approche par les compétences s'appuie ainsi sur le constat de l'accélération des mutations économiques et technologiques. Pour les promoteurs de cette approche, la gestion des ressources humaines doit se structurer autour du concept de compétence parce que les nouvelles conditions de la concurrence et les évolutions technologiques l'exigent. L'affirmation de la supériorité stratégique de ce nouveau concept selon eux tient à ses attributs spécifiques :

le concept de compétences est en rupture avec le concept de poste de travail ;

la compétence est une caractéristique de l'individu. « *La compétence permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel* » (Parlier, 1994, p96).

la compétence est hétérogène. Elle agrège des éléments de différentes natures et dépasse la distinction élaborée par le CEREQ entre savoir, savoir-faire et savoir-être.

la compétence est contextualisée et est « *indissociable de l'activité par lequel elle se manifeste* » (Parlier, 1994).

La compétence est dynamique.

Il en résulte alors :

une meilleure évaluation des salariés dans la performance globale des firmes, auparavant orientée sur l'évaluation des emplois ;

une responsabilisation des salariés à l'égard du résultat de la firme à travers l'évaluation de leur performance productive, déterminant de leur promotion ;
une rupture nécessaire avec l'organisation du travail axée sur le poste de travail défini à partir de la classification des qualifications, trop rigide pour rendre compte des situations de travail ;
une remise en cause de la parcellisation des tâches au profit de la polyvalence favorable à l'autonomie, l'implication et la reconnaissance des salariés ;
une individualisation des formes de rémunération et de formation.

La polarisation sur les savoir-faire et les savoir-être individuels s'inscrit en rupture totale avec les ancrages historiques et institutionnels traditionnels du métier ; les collectifs de travail traditionnels et les identités professionnelles sont menacés (Dubar, 1996). La compétence rompt ainsi l'équilibre trouvé avec la qualification, puisque celle-ci permettait au travers du concept de poste de travail de hiérarchiser et de classer les salariés. Les négociations collectives, en articulant valeur d'usage et valeur d'échange de la qualification, avaient produit une certaine objectivation des critères utilisés pour fonder cette hiérarchie (Dubar, 1996). La compétence en s'inscrivant en rupture avec le poste de travail, entraîne donc un rejet du rapport social qui avait permis jusqu'alors une certaine équité dans la gestion et la rémunération des salariés. Alors que le système de la qualification s'appuyait sur un principe d'homogénéité par le biais du diplôme, l'approche par les compétences débouche donc sur l'hypothèse d'hétérogénéité.

Apparaît alors « *un nouvel échange salarial non plus fondé sur l'échange productivité contre salaire mais sur l'échange performance contre employabilité* » (Reynaud, 2001). Le salarié est donc responsabilisé et doit promouvoir un projet individuel.

La logique de la compétence renvoie ainsi à un certain nombre d'attributs proches de la théorie dominante de l'entreprise. En effet, les représentations du salarié relatives à la logique de compétences sont très proches des comportements humains postulés par la *New Economics of Personnel* (Dubrion, 2003). Le salarié est en effet perçu comme un individu rationnel et calculateur, désaliéné socialement, l'homo-oeconomicus en quelque sorte. Dans les modèles élaborés par les théoriciens de la *New Economics of Personnel*, le travailleur va fixer son niveau d'efforts de telle manière que la satisfaction qu'il en retire soit maximale. Dans ces conditions, l'employeur doit donc concevoir le contrat optimal de compensation des coûts que le salarié supporte au travail. De manière générale et ancienne puisque cette conception était déjà présente chez Taylor, le comportement individuel au travail est donc principalement motivé par le gain monétaire perçus par les salariés suite aux efforts déployés dans le travail et à l'amélioration de leur performance.

Le premier grand accord prenant en compte la gestion par les compétences et probablement le plus étudié par les chercheurs en sciences sociales, l'ACAP 2000 « *véhicule une vision du salarié que l'on pourrait qualifier de « néoclassique »*. *Le salarié-type de l'accord semble être un sujet doté des attributs suivants : volonté de progresser, capacité à se positionner et à s'orienter seul dans un monde qui lui offre des repères objectifs et publics* » (Chatzis, de Coninck et Zarifian, 1995). Le caractère fortement rationalisé de l'individu type de la logique de la compétence est souligné par d'autres auteurs. Ainsi, l'accord « *fait apparaître un individu – salarié (...) représenté comme un sujet capable d'anticiper un futur à partir d'un présent incertain dont l'intention est fondée sur des intentions rationnelles* » (Tanguy, 1994). Or, cette vision de l'individu salarié nous paraît être heureusement un faux idéal-type. En effet, le salarié n'est pas désencastré socialement. Cependant l'individualisation de la relation salariale place l'entreprise au cœur de la recherche de nouveaux compromis.

On se dirige ainsi vers un système post-fordiste, caractérisé notamment par une accélération des mutations économiques et techniques, un éclatement des collectifs de travail

au profit d'une individualisation de la relation salariale et un mode de régulation du rapport salarial axé sur la notion de compétences, mode de régulation nécessitant de nouvelles formes de dialogue social en particulier au sein de l'entreprise et particulièrement des petites entreprises. Les évolutions du marché du travail questionnent plus généralement le rapport salarial dans son fonctionnement. La formation, de simple condition d'emploi, tend à devenir un déterminant direct des normes de mobilisation du travail (Perrat, 2004). La formation continue en particulier peut dorénavant être considérée comme un facteur de recomposition du rapport salarial (Géry, 1997).

2-Réforme de la formation professionnelle continue et mise en place du Droit Individuel à la Formation : de la nécessité du dialogue social.

Trente ans après la loi de 1971, dix ans après l'accord interprofessionnel de juillet 1991, les partenaires sociaux ont signé l'accord national interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003. L'ANI repris par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social a comme principale caractéristique d'ouvrir le concept de formation à l'ensemble des modalités de formation. Il va bien au-delà du cadre restrictif de la loi de 1971 en intégrant les formations et les apprentissages en situation de travail et hors du temps de travail, les formations ouvertes et à distance mais également la validation des acquis de l'expérience, les bilans de compétences ainsi que le tutorat et l'accompagnement. Les partenaires sociaux et le législateur ont fait de cette réforme un des points d'entrée du renouveau du dialogue social en entreprise. Alors que jusqu'à présent la logique de la formation était principalement réactive, l'entreprise doit se saisir des opportunités de la nouvelle loi pour rentrer dans une logique préventive et remettre la formation au cœur du développement et de l'entretien du capital humain de l'entreprise et in fine de la stratégie de gestion des ressources humaines.

Les principales avancées par rapport à l'approche mécaniste de la loi de 1971 sont ainsi une plus grande prise en compte des besoins des salariés en terme de compétences et une responsabilisation de ceux-ci dans le choix des parcours, dans le partage des coûts de formation au travers de la réalisation de la formation dans ou en dehors du temps de travail. Il y a également une plus grande responsabilisation de l'entreprise par rapport à l'emploi de ses salariés au travers des accords de branche mais également par une définition juridique du plan de formation. Enfin, l'approche territoriale de la FPC est maintenue mais le niveau de la branche sera largement favorisé.

Au travers de la mise en place de ces nouveaux dispositifs de formation continue, un nouvel espace de négociation va s'ouvrir entre les salariés et la direction des entreprises. La réforme de la formation professionnelle continue en instaurant le principe de « co-investissement » en formation va nécessairement entraîner une négociation entre salariés (y compris les salariés élus ; représentants du personnel et délégués syndicaux) et employeurs. Au travers de la formalisation de son projet professionnel et de l'élaboration de son projet de formation, un nouvel espace de dialogue social va apparaître, permettant au salarié de se repositionner dans l'organisation du travail.

Les risques et opportunités de la réforme de la FPC dépendent de l'attitude que développera la direction à l'égard de la formation, de l'implication du management de qui dépendra l'information et la formation à la gestion des compétences de l'appétence des salariés pour la formation mais également de la capacité des responsables de formation à proposer des

montages entre les différents dispositifs. Propositions contraintes par le maintien du taux de participation financière et la réalisation des arbitrages « justes » tenables au plan social.

Nous aborderons dans un premier temps la filiation qui existe entre l'approche compétences et la réforme de la formation professionnelle continue (FPC) au travers de la loi Fillon et nous étudierons ensuite la place que pourrait prendre la négociation d'entreprise au travers de l'application de Droit Individuel à la Formation (DIF).

2-1 Approche compétence et réforme de la FPC : un lien étroit

La loi du 4 mai 2004 portant « sur la formation professionnelle tout au long de la vie et la dialogue social », dite loi Fillon modifie en profondeur le système de formation Professionnelle Continue issu de la loi du 16 juillet 1971 et ce selon trois grands axes (Brochier, 2006) :

- la construction d'un espace de co-investissement et de co-responsabilité entre l'individu et l'entreprise : au travers du Droit Individuel à la Formation, le salarié devient acteur de son évolution professionnelle, et au travers de la catégorie 3 du plan de formation, l'entreprise s'engage à reconnaître le développement de compétences de ses salariés ;

- la structuration d'outils de gestion au service de l'évolution professionnelle tout au long de la vie : au travers de l'entretien professionnel, véritable pivot de la logique compétences, du droit au bilan de compétences ainsi que du contrat de professionnalisation (dédié aux jeunes de moins de 26 ans ou aux demandeurs d'emploi) et de la période de professionnalisation. L'idée est bien de donner des outils d'évaluation et de développement des compétences tout au long de la vie dans un objectif de maintien de l'employabilité ;

- la reconnaissance d'outils et de démarche de capitalisation des compétences au travers de la Validation des Acquis de l'Expérience qui renvoie à la reconnaissance du caractère formateur des activités professionnelles.

Par ailleurs, le nouveau système de FPC s'appuie sur le renforcement à tous les niveaux du dialogue social dont la réforme fait l'objet du deuxième volet de la loi. La loi est l'occasion pour l'Etat de s'effacer et de replacer les partenaires sociaux au cœur de la définition des priorités en matière de formation lors des négociations collectives. Un premier bilan de la réforme, et en particulier du DIF, est prévu par les partenaires sociaux fin 2006.

Si nous reprenons les attributs communs aux deux modèles de la compétence (Oiry, 2002) et les comparons aux principaux apports de la nouvelle loi sur la FPC, de nombreuses similitudes apparaissent :

- la compétence est détachée du poste et attribut de l'individu : la création du droit individuel à la formation est un droit conditionné certes mais attaché à chaque salarié. Il devient responsable de son investissement en « développement de compétences » ;

- elle englobe le savoir-être : de nombreuses formations continues et en particulier managériales sont centrées sur le développement des compétences comportementales ;

- elle est contextualisée : les formations professionnelles continues sont majoritairement des formations spécifiques et liées à l'entreprise ;

- elle est dynamique : la question de la dynamique de la compétence est également prise en compte par la nécessité de formation tout au long de la vie, la définition du plan de

formation en trois catégories et le DIF qui est annuel et potentiellement cumulable (Géry, 2005).

La réforme de la formation professionnelle peut ainsi être appréhendée comme « *un processus de négociation implicite sur la gestion des compétences* » (Brochier, *op cit*).

2-2 Réforme de la Formation Professionnelle Continue : de la négociation sociale à la négociation d'entreprise.

Les restructurations des modes de production et l'évolution des formes d'emploi ont entraîné une modification qualitative des systèmes de relations socioprofessionnelles. En effet, la négociation au niveau de l'entreprise, des branches et des territoires se développe mais le contenu même de la négociation collective évolue en faisant émerger des priorités nouvelles. Ainsi, la définition des niveaux de l'emploi, la maîtrise des processus de mobilité de la main-d'œuvre, l'acquisition de compétences nouvelles, la détermination de formes nouvelles d'organisation du travail et de répartition du temps de travail deviennent des éléments centraux de la négociation collective. Nous sommes cependant passés d'une négociation de type relationnel plus que transactionnel (Trentin, 2002) se centrant plus sur des projets que des objets, en recourant davantage aux accords-cadres et ce afin de prendre en compte la diversité des intérêts en jeu.

Les règles qui régissent le système de FPC sont issues d'une co-construction par les trois acteurs du système de relations professionnelles français : les organisations professionnelles, les organisations syndicales et les pouvoirs publics. En effet, l'analyse historique et sociologique de la constitution de la « catégorie formation » (Tanguy, 1999) a permis d'établir que ce domaine d'activités sociales a été conçu dès les années d'après-guerre comme un lieu d'entente sociale, comme un instrument de changement et de modernisation économique et sociale et comme un principe d'équité. La formation des adultes a donc été un élément clé des compromis sociaux souvent initiés par les pouvoirs publics (Tallard, 2005). Le mode prédominant de construction de la norme en matière de formation professionnelle continue reste l'accord interprofessionnel articulé à une loi reprenant plus ou moins largement son contenu. La loi est ensuite déclinée au travers des négociations de branches puis d'entreprises. Jusqu'à présent, la hiérarchie des normes prévalait mais la loi du 4 mai a introduit un principe dérogatoire qui jusqu'à aujourd'hui n'a pas été utilisé (Jobert et Saglio, 2005). La plupart des accords de branche réaffirme leur prééminence.

La loi en matière de formation professionnelle permet de définir des garanties, de poser les bornes minimales concernant le statut du salarié en formation et les règles de protection sociale. Traditionnellement en France, la loi permet de pallier le manque de régulation des partenaires sociaux et rassure la population attachée à la protection étatique du monde du travail. Cette fois encore, la loi du 4 mai 2004 joue ce rôle puisque ses principaux objectifs portent sur le développement du co-investissement en formation et la négociation salariale.

La réalité des négociations en formation est complexe en raison de la pluralité des acteurs, de la présence de rapports de force déséquilibrés et d'une organisation des négociations sur trois niveaux: national ou macroéconomique avec l'accord interprofessionnel, départemental ou méso économique avec les accords de branche et le niveau individuel ou microéconomique avec les accords d'entreprise.

Les branches prennent une importance primordiale avec la loi Fillon. Elles doivent dorénavant se réunir tous les trois ans afin de :

- mettre en œuvre le DIF et définir les priorités des formations dans ce cadre ;

- définir des actions prioritaires des plans de formation ;
- définir des publiques cibles prioritaires pour les contrats de professionnalisation ;
- préciser les financements des apprentissages et des contrats de professionnalisation.

Cependant, la branche, niveau privilégié de la négociation sur la formation tend à rendre la négociation en entreprise accessoire alors qu'elle est pourtant reconnue pertinente dans la mise en œuvre de l'individualisation de la formation. Un paradoxe semble émerger : alors qu'initialement le DIF devait ouvrir un espace de négociation dans l'entreprise, sa mise en œuvre effective dépendra de la capacité des branches à fixer des règles impératives. Ce paradoxe peut s'expliquer par le fait que le droit du travail, détaché du droit civil pour prendre en compte l'inégalité des parties, ne permet pas, du fait du lien de subordination du salarié, de raisonner en termes de rapport équilibré et donc de co-décision. Il semble ainsi nécessaire de trouver une forme de régulation de ce dispositif en accolant au droit individuel des procédures collectives, afin de garantir collectivement l'expression de cette initiative individuelle (Correia, 2004).

2-3 Le droit individuel à la formation : pour un dialogue social renouvelé

En 2005, la formation a donné lieu à 130 accords de branches et représente le deuxième thème de négociation collective (DARES, 2005). La plupart des accords de branche renvoient les modalités de mise en œuvre du DIF au niveau de l'entreprise.

La mise en place du DIF devrait ainsi donner lieu à l'établissement de nouveaux compromis implicites dans un premier temps. L'entreprise étant un lieu d'expression d'un ensemble de compromis et un lieu d'affirmation d'une relation d'emploi socialement déterminée, expression micro-économique du rapport salarial macroéconomique (Coriat, Weinstein, 1995), il sera nécessaire de rendre ces compromis implicites les plus explicites possibles afin de pouvoir articuler développement des compétences individuelles des salariés et développement des compétences collectives de l'entreprise et ce de la façon la plus transparente.

En effet, malgré le terme de droit, le DIF reste conditionné (Maggi-Germain, 2004) par la stratégie de formation de l'entreprise, les orientations de la branche, l'appétence des salariés pour la formation, leur niveau d'information et leur qualification. Alors qu'il devait initialement permettre de diminuer les inégalités de formation, le DIF ne semble pas, dans ses dispositions actuelles, garantir la réalisation d'un tel objectif.

Concernant le développement du DIF, nous faisons les hypothèses suivantes :

- l'ensemble des salariés n'est pas à même de mettre en place un projet professionnel, de négocier son développement de compétences et ainsi d'optimiser sa stratégie de FPC (cela nous renvoie au concept de *capabilité* de Sen, 2000) ; il faut également développer les capacités d'apprenance des individus (Carré, 2005) afin de développer le taux d'appropriation du DIF par les salariés.
- la rationalité des individus est limitée au sens de H. Simon (1978) ;
- la gestion des DIF ne pourra se faire uniquement dans une relation bilatérale comme l'analyse la théorie du capital humain mais une approche organisationnelle de la FPC est nécessaire (Hanchane, Stankiewicz, 2004). Il semble donc préférable de négocier un accord d'entreprise.

Le pouvoir de négociation du salarié est ainsi limité par ses capacités à mobiliser les dispositifs juridiques existants et à s'informer, mais également par son appétence pour la formation. En effet, concernant l'information du salarié (ressentir le besoin d'être davantage formés, prendre conscience des risques de la non formation, connaître les modalités de l'exercice du droit à la formation et des possibilités ouvertes par la formation), une étude du CEREQ (2004) montre que le niveau d'information est étroitement lié au niveau de qualification des salariés. Par ailleurs, si le niveau de qualification influence le niveau d'information, il influence également la perception que le salarié a de la formation et donc son appétence pour la formation. Les salariés moins qualifiés voient plus la formation comme une épreuve (illettrisme, sensation d'une perte de compétence, besoin de mise à niveau...) que comme une action dont ils pourraient tirer bénéfice (Dubar & S. Engrand, 1991)

Ainsi, aux facteurs discriminants classiques d'accès à la FPC que sont le sexe, l'âge, le niveau de qualification, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, se surajoutent l'accès à l'information et l'appétence pour la formation. Ceci entraîne donc des configurations multiples en terme de pouvoirs de négociations des salariés et fait voler en éclat la segmentation du marché du travail entre marché interne et marché externe (Alleki, de Géry, 2006). Il faut donc mettre en place de procédures de gestion du DIF afin de mettre en adéquation les objectifs de la firme et les aspirations personnelles de développement de compétences et ainsi rechercher un nouveau mode de régulation de la relation salariale. Pour les syndicats, la marge de manœuvre est étroite mais il semble qu'il y ait possibilité de négocier en matière de DIF, en particulier autour de la question des formations éligibles. Par ailleurs, les besoins en terme d'informations des salariés sont très importants et en terme de formulation de projets professionnels, il y a donc un rôle à jouer pour les syndicats mais ils se retrouveront parfois en « compétition » avec les directions des ressources humaines et les managers directs en charge des entretiens individuels.

L'évolution de la répartition des pouvoirs entre acteurs de la formation, en particulier avec la montée du pouvoir de négociation du salarié et le rôle croissant du manager dans l'expression des besoins micro-économiques de formation, entraîne la nécessité de redéfinir la politique de formation au travers du dialogue social et en particulier par la négociation d'un accord d'entreprise. Il s'agit ainsi de déterminer les modalités de mise en œuvre de ce nouveau droit avec peut-être l'élaboration d'un processus de pilotage de la formation (détermination de programmes prioritaires, création d'un catalogue DIF, définition d'un rythme de dépôt des demandes...)

Une trop grande individualisation de la gestion de la formation risque ainsi de nuire au développement d'une culture d'entreprise et peut entraîner une augmentation significative des dépenses de formation du fait de déséconomies d'échelle.

Conclusion

La recherche de flexibilité au sein des structures productives a entraîné la détérioration de la relation d'emploi standard, représentative de l'époque fordiste, entraînant une instabilité de la relation d'emploi et un rétrécissement des marchés internes. Nous sommes ainsi passés d'un rapport salarial socialement négocié à une individualisation de la relation salariale. Ceci s'est alors traduit par l'abandon progressif de la référence à la qualification attachée au poste de travail au profit de la compétence attachée à l'individu. Les salariés sont donc responsabilisés et chargés de développer leur portefeuille de compétences. C'est dans ce contexte qu'est intervenue la réforme du système de formation professionnelle continue, avec la loi du 4 mai 2004, en créant, en particulier, un droit individuel à la formation pour chaque

salarié, et ce afin de développer un espace de co-responsabilisation et de co-investissement entre le salarié et l'entreprise. Nous avons émis un certain nombre de réserve sur les capacités de tous les salariés à user de ce nouveau « droit ». Il nous semble donc nécessaire de mettre en place de procédures d'accompagnement des salariés afin de leur garantir la possibilité de l'utiliser. De nouvelles formes de dialogue social devraient ainsi émerger au niveau de l'entreprise, donnant lieu à de nouveaux compromis. Ceux-ci doivent être les plus explicites possibles et ceci afin de contrecarrer l'individualisation de la relation salariale.

Bibliographie

Adam G., Reynaud J-D. (1978), *Conflit du travail et changement social*, PUF.

Alleki N., de Géry C. (2006), « Le droit individuel à la formation : un nouvel objet de gestion et de développement des compétences », Journée d'études du CEREQ sur les usages sociaux de la notion de compétence : quels savoirs ? quels individus ?, 9 mars.

Alleki N., de Géry C. (2005), *Les processus de négociation de la formation continue au sein des entreprises : l'impact des réformes récentes de la FPC*, Deuxième biennale internationale de la négociation, CCI de Paris.

Appelbaum E. (2001), « Transformations du travail et de l'emploi et nouvelles formes d'insécurité », OIT, Conférence sur « L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale », Annecy, janvier.

Azais C. (2003), « Formes de mise au travail, hybridation et dynamique territoriale », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 2003-3.

Berton F. (2000), « Acquérir un diplôme en cours de vie active : un modèle social dépassé ou nouvel outil de gestion de la mobilité sur le marché du travail ? », *Orientation scolaire et professionnelle*, INETOP, Vol 29.

Berton F. (2001), « Carrières salariales et marchés professionnels », huitièmes journées de sociologie du travail « Marchés du travail et différenciations sociales. Approches comparatives », Aix, Juin.

Boyer R. (1986), *La théorie de la régulation, une analyse critique*, La découverte, Paris.

Brochier D. (2006), « La réforme de la formation professionnelle : un processus de négociation implicite sur la gestion des compétences », Journée d'études du CEREQ sur les usages sociaux de la notion de compétence : quels savoirs ? quels individus ?, 9 mars.

Carré P. (2005), *L'apprenance*, Dunod.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard.

Chatzis K., de Coninck F., Zarifian P. (1995), « L'accord A. Cap 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, N°64.

CGP (2003), « Gestion de l'emploi, gestion des compétences et formation professionnelle », *Rapport au Commissariat Général du Plan*, dir. M-L. Morin.

Coriat B., Weinstein. O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche.

Correia M.(2004), document de travail, colloque *Les évolutions de la formation professionnelle continue*, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, DARES, Paris, septembre.

- DARES (2005), « les négociations sur la formation. La branche devient le cadre privilégié de définition des politiques de formation », Premières Synthèses, Août, n°31.1.
- Dubar C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », Sociologie du travail, n°2.
- Dubar C. & Engrand S. (1991), « Formation continue et dynamiques des identités professionnelles », Formation et Emploi, n°34, avril et juin.
- Dubrion B. (2003), « Transformations en GRH et économie des ressources humaines : des relations dialectiques », Gestion 2000, septembre-octobre.
- Dugue E. (1999), « La logique de la compétence : le retour du passé », Education permanente, n°140.
- Dunlop J. (1967), « The social utility of collective bargaining », Challenges to collective bargaining, Prentice Hall, New-York.
- Dupuich-Rabasse F. dir.(2002), Gestion des Compétences et Knowledge Management : Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressources Humaines ?, Editions Liaisons
- Gazier B.(2003), Tous sublimes- Pour un nouveau plein emploi, Flammarion.
- Géry C. (de) (1997), Formation professionnelle continue, marchés du travail et salariat, thèse de doctorat en sciences économiques, Faculté d'économie et de gestion, Jules, décembre.
- Géry C.(de) (1998), «Formation professionnelle continue, marchés du travail et salariat », Innovations, 1998-1, L'Harmattan.
- Géry C. (de) (2003), «Les défis posé par la e-formation au système de formation professionnelle continue français. Le retour sur investissement lors du passage d'une formation traditionnelle à une formation à distance : un faux débat », in COLLA. E. dir. Marketing et management commercial. Etudes et recherches à NEGOCIA, Vuibert.
- Géry C. (de) (2005), « La réforme de la formation professionnelle continue : vers un renforcement ou un affaiblissement du lien social ? », Congrès AGRH-Dauphine 2005, 15-16 septembre.
- Hanchane S., Stankiewicz F. (2004), « Approche organisationnelle de la formation : au-delà de la problématique beckerienne », Formation emploi, n°85.
- Hicks J.(1932), Theory of wages, Smith, New-York.
- Jobert A., Saglio J. (2005), “ Les dérogations : quels usages par les branches de la loi du 4 mai 2004?”, Document de travail, Colloque Dialogue social : perspectives internationales, DARES, juin.
- Maggi-Germain N. (2004), « La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés », Document de travail, Colloque Les évolutions de la formation professionnelle continue, DARES, septembre.
- Marsden D. (1989), Marché du travail limites sociales des nouvelles théories, Economica.
- Oiry E.(2003), De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?, L'Harmattan, Paris.
- Parlier M. (1994), La compétence, mythe, construction ou réalité, L'Harmattan.
- Piore M., Doeringer (1971), Internal Labor Markets and manpower analysis, Lexington, Mass, Dc Heath.

- Perrat J. (2004), «Formation, emploi et travail : régulation sectorielle et/ou régulation territoriale ? », Document de travail, Quatrième Journée de la Proximité, CEREQ, Marseille, juin.
- Sen A. (2000), Repenser l'inégalité, Seuil.
- Simon H.A.(1978), "Rationality as process and as Product of thought", Richard T Ely Lecture, American economic review, vol. 68 n°2.
- Stroobants M. (1993), Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes, sociologie du travail et des organisations, Editions de l'Université de Bruxelles.
- Tallard M. (2005), « La formation tout au long de la vie », Regards sur l'actualité, n°309.
- Tanguy L. (1999), « Les chantiers de la formation permanente (1945-1971), Introduction », Sociétés contemporaines, n°35.
- Tanguy L. (1994), « Compétences et intégration sociale dans l'entreprise », in Rope F., Tanguy L., (dir), Savoirs et compétences, de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise, L'Harmattan, Paris, p205-233.
- Trentin B. (2002), « Transformations possibles des systèmes de relations socioprofessionnelles », OIT, Lyon
- Veltz P., Zarifian P ; (1994), « De la production des ressources à la production par l'organisation », Revue Française de gestion, n°97.
- Zarifian P ; (1995), « De la gestion par activités et par processus à la croisée des chemins », Gérer et comprendre, Annales des Mines, n°38.