

On assiste progressivement à un processus de remise en cause du modèle diplôme / ancienneté dans lequel le système éducatif formait des diplômés dont la carrière était régulée au sein des entreprises par l'ancienneté et l'expérience professionnelle, même si celui-ci conserve encore une certaine prégnance (13,5 % des accords d'entreprise construisent les progressions à l'ancienneté contre plus de 37 % sur l'acquisition de compétences nouvelles par la formation). Les entreprises tendent de la sorte à transformer les fondements antérieurs des marchés internes pour instaurer un modèle de gestion individualisée des carrières salariales construit sur l'amélioration des compétences par la formation professionnelle continue. La formation représente, en effet, un levier que les entreprises mobilisent pour faire face aux transformations économiques et sociales. Depuis 20 ans, l'analyse de l'histoire de la formation professionnelle continue montre que cette dernière est passée du statut de facteur d'ajustement à celui d'outil sur lequel s'appuient les politiques de gestion de la main-d'oeuvre (gestion de l'emploi, construction des déroulements de carrières et gestion des compétences). Les directions d'entreprise s'en saisissent pour construire, d'une part, les étapes du développement professionnel des salariés et répondre, d'autre part, à certaines préoccupations en matière d'adaptation de la main-d'oeuvre et de recours au marché du travail (actions d'insertion de jeunes, nouveaux embauchés ou en contrat d'alternance par exemple).

Encadré n°3 - Caractéristiques des entreprises qui négocient sur ces pratiques d'individualisation dans la gestion des carrières

Négociés dans les grands bassins d'emplois (Ile-de-France, Rhône-Alpes, P.A.C.A) et principalement dans la métallurgie et les grandes industries, ces accords émanent de grandes et moyennes entreprises (plus de 200 salariés). Ils sont majoritairement conclus au niveau des entreprises aux dépens des établissements (64 % contre 46 %).

L'observation des pratiques syndicales en matière de présence aux négociations et de propension à signer (taux de présence / taux de signature) montre que la C.F.D.T est la confédération qui signe le plus d'accords (entre 82 % et 88 % entre 1990 et 1994), viennent ensuite la C.G.C et F.O. La C.G.T est très présente aux négociations mais ne signe qu'un accord sur trois. Ces profils d'entreprise sont très proches de ceux de l'ensemble des entreprises qui négocient en France, tous thèmes confondus (salaires, aménagement du temps de travail, conditions de travail, etc.).

Les entreprises qui négocient sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi représentent 14 % des entreprises qui négocient (la part des entreprises françaises qui ont une pratique de négociation est de 12,8 % ; elles représentent 2,9 millions de salariés).

Transparence des procédures et dialogue social

La gestion individualisée des carrières et des compétences dans la négociation d'entreprise s'accompagne d'un mouvement d'encadrement de ces pratiques par les partenaires sociaux. Ainsi, depuis 1991, on observe une augmentation régulière de la mobilisation des partenaires sociaux au sein des différentes commissions de suivi et de mise en oeuvre des accords emploi, formation, et classification. La mise en place de ces différentes procédures de concertation a doublé en 5 ans, passant de 33 % des accords d'entreprise en 1991 à 65 % en 1995. Parallèlement, les partenaires sociaux sont mobilisés dans près de deux accords sur trois dans le cadre de commissions *ad hoc*, et particulièrement de commissions paritaires de suivi de l'accord.

Parmi ces commissions, quatre catégories peuvent être repérées, chacune intervenant à différents moments du processus de négociation et d'application de l'accord :

- les commissions d'étude qui interviennent avant l'élaboration des méthodes d'analyse des emplois et des compétences ;
- les commissions de carrière, comité d'évaluation et comité de maintenance qui suivent l'application des dispositions de l'accord ;
- les commissions d'interprétation chargées de régler les éventuels litiges liés à une mauvaise interprétation des textes par les deux parties ;
- les commissions de recours chargées d'examiner les situations individuelles liées à des problèmes de reclassements.

Des pratiques syndicales qui tendent à évoluer

Ces pratiques négociées de gestion individualisée des carrières et des compétences ont obligé l'ensemble des organisations syndicales à se repositionner par rapport aux stratégies revendicatives dont elles étaient porteuses. On assiste en effet, au travers de ces négociations, à une évolution majeure des pratiques syndicales, à des degrés divers selon les organisations recouvrant un glissement de la défense de l'intérêt collectif vers l'encadrement de l'intérêt individuel. Cette évolution s'opère principalement au travers des nouveaux champs sur lesquels interviennent les délégués syndicaux, notamment dans les commissions de recours mises en place à l'occasion des procédures d'évaluation des compétences individuelles et au sein des dispositifs de gestion individuelle mis en oeuvre par les directions d'entreprise. Au regard de ces nouvelles pratiques d'entreprise, les stratégies syndicales vont de la participation active aux négociations, avec en contrepartie la définition de garanties de transparence et d'encadrement de l'individualisation, à la non signature de ce type d'accords. Si certaines confédérations syndicales, comme la C.F.D.T, ont révisé leurs positions en privilégiant les garanties collectives au travers de leur implication dans les phases de mise en oeuvre des dispositions des accords, d'autres syndicats comme la C.G.T manifestent encore une certaine réserve à l'égard de ces questions.

Deux préoccupations sont au cœur de cette mobilisation des partenaires sociaux dans les phases de concertation. Il s'agit en premier lieu de garantir une certaine transparence des procédures d'application des dispositions de l'accord qui repose sur la définition par les organisations syndicales de "garde-fous". En effet, dans un système à forte composante individuelle, les partenaires sociaux tentent d'encadrer ces pratiques d'individualisation par des règles collectives. Les critères d'évaluation des salariés et les conditions de recours individuel font à ce titre l'objet d'une négociation garantissant un minimum de transparence dans les choix opérés par les directions d'entreprise. Par ailleurs, l'élaboration par les partenaires sociaux de calendriers de rencontres (clauses de rendez-vous), qui permettent de faire le bilan des actions engagées ou de planifier une nouvelle négociation, ou encore la constitution de commissions de suivi des accords témoignent d'une volonté des acteurs sociaux d'assurer la continuité du dialogue social dans l'entreprise.

Ces instances paritaires prennent la forme de commissions d'évaluation, d'équipes techniques d'orientation de carrière et de mobilité professionnelle associées à des missions d'orientation de carrière et de mobilité. Ces évaluations à caractère collégial visent à préparer l'évolution professionnelle des salariés, à élaborer la politique de formation et à construire une gestion des carrières conciliant souhaits des salariés et besoins de l'entreprise.

Françoise Kogut-Kubiak, Nathalie Quintero

BIBLIOGRAPHIE

▼
Lefresne F., Vincent C. : "Les problématiques liées à la compétence. Une comparaison France - Royaume-Uni." Séminaire de l'O.C.D.E, IRES, mars 96.

Tallard M., 1996. "Compétences et négociation de branche". Intervention au colloque international sur les relations professionnelles, Québec, 1994, à paraître dans la revue *Travail et Emploi*.

Berton F., Podevin G. 1991, "Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi", in revue *Formation-Emploi*, n°34.

Besucco N., Calabrèse F., Quintero N., Tallard M., 1995. *Gestion des carrières et négociation d'entreprise sur les classifications*, Céreq, Documents observatoire n°107, juin.

Un accord d'une entreprise de la métallurgie négocié en mai 1994 et signé par l'ensemble des organisations syndicales, à l'exception de la C.G.T., présente aux négociations mais non signataire du texte final, élabore des mesures qui visent à réglementer et favoriser les mobilités professionnelles et géographiques permettant à chaque salarié d'élargir son champ d'évolution professionnelle dans l'entreprise. Cet accord s'accompagne de la mise en oeuvre de procédures de concertation et de négociation auxquelles participent de manière différenciée les organisations syndicales, le comité d'entreprise et la direction.

Les principes généraux de cet accord sont les suivants :

La mobilité est ouverte à toutes les catégories du personnel. C'est un des éléments de la politique de gestion des carrières et des emplois. La formation professionnelle et le développement de la gestion des compétences en sont les compléments.

Qu'il s'agisse d'une affectation temporaire ou d'une mutation à l'initiative du salarié ou de l'entreprise, la mobilité représente un atout supplémentaire reconnu dans la gestion de la carrière du salarié. L'entreprise engage une démarche d'identification du contenu des métiers, de leurs évolutions et des compétences nécessaires afin d'établir une carte des métiers.

Tout poste à pourvoir est inscrit dans la bourse des emplois. Chaque poste fait l'objet d'une définition claire faisant référence aux compétences à mobiliser et au niveau de poste dans la grille de classification. Le recours à une embauche extérieure ne peut intervenir qu'à l'issue d'un délai de 1 mois pour permettre l'expression et l'examen des candidatures internes.

Dans chaque unité, un conseiller de carrière oriente et assiste les salariés dans la préparation et la réalisation de leur projet professionnel. Par ailleurs, une commission de carrière est créée au sein de chaque unité composée de l'encadrement et de la direction des ressources humaines.

Le bilan de compétences intervient comme une étape préalable à toute entrée en formation. Il est ouvert à l'ensemble du personnel. L'accueil sur le nouveau poste de travail prévoit la mise en oeuvre d'un dispositif d'accueil qui comprend une visite de l'usine, une information sur les activités de l'unité, une plaquette d'accueil et la mise en relation du salarié avec l'encadrement N et N+1.

La mobilité apparaît principalement comme un moyen de progression professionnelle inscrit dans les fiches administratives de mutation et d'affectation temporaire. Un comité de coordination des carrières se réunit une fois par an. Participent à cette réunion deux représentants de chaque organisation syndicale. Une fois par an, les commissions locales et le comité central se réunissent, et le compte rendu de l'ensemble des conclusions est transmis au Comité Central d'Entreprise.

Certaines formes particulières de mobilité qui correspondent aux reconversions, à la polyvalence, à la mobilité externe par détachement ou encore aux reclassements pour raisons médicales sont prises en compte dans l'accord.

Une commission locale de suivi dans chaque établissement qui se réunit 3 fois par an, composée à parité de représentants de la direction et des organisations syndicales signataires ou non du présent accord est chargée de veiller à la mise en oeuvre des stipulations de l'accord.

Une commission paritaire d'interprétation des conventions et accords d'entreprise peut être formée dans la mesure où le présent accord présenterait des problèmes d'application.

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

SE FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE ?

Plusieurs centaines de milliers d'adultes suivent de leur propre initiative, pour des raisons variées et souvent sur leur temps libre, des formations professionnelles ou personnelles. Pourtant, l'idée de la promotion sociale par la formation, au coeur du modèle français des années 70, semble avoir reculé au profit d'une idée de protection contre le chômage. Et, dans le même temps, la nécessité d'un renforcement et d'une diversification des voies individuelles d'accès à la formation continue s'affirment. La perspective européenne de "La formation tout au long de la vie" rencontre-t-elle la tradition française de la promotion sociale ?

L'année 1996 a été déclarée "Année européenne de la formation tout au long de la vie" par l'Union européenne. La Délégation à la formation professionnelle, le CNAM et le Céreq ont saisi cette opportunité pour faire le point sur le développement des formations à visée promotionnelle (professionnelle et sociale). Précédé par un séminaire de travail avec des chercheurs, un colloque a rassemblé près de 400 participants au CNAM en mars dernier. Quelle demande individuelle de formation aujourd'hui ? Pour quelle perspective professionnelle ou personnelle, inscrite dans quel type de trajectoire individuelle et collective ? Quelles conséquences pour l'offre de formation ? Quelles relations entre le modèle français de la promotion sociale et la perspective européenne de la formation tout au long de la vie ? Tels étaient les thèmes soumis à la réflexion des participants, dont ce *Bref* présente une première synthèse.

De l'échelle des diplômes à l'échelle des positions sociales

L'idéal de la promotion sociale par la formation est profondément ancré dans la tradition française. C'est particulièrement au début des années 1960 que se développe de façon la plus systématique son mythe fondateur. Alors que la fin de la scolarité obligatoire passe progressivement de 14 à 16 ans, que s'exprime un besoin croissant en techniciens, la puissance publique organise un droit à la "deuxième chance" pour ceux qui n'ont pas eu accès à des études initiales professionnalisées ou longues. Celui-ci repose sur l'hypothèse de la mise en correspondance de deux échelles de classement social. D'un côté l'échelle

éducative, sur laquelle les générations qui n'ont pas pu bénéficier de l'accroissement de la scolarisation ne peuvent se situer. Il convient donc, dans une perspective égalitaire et de libération par la formation, d'ouvrir des opportunités de compensation de cette inégalité initiale. L'État, investi d'une responsabilité première, doit offrir les possibilités d'un rattrapage éducatif, à travers les cours du soir (notamment dans les établissements professionnels), ou à travers les différentes opportunités de "formation de promotion sociale" (année d'études à temps plein pour préparer un diplôme de technicien, CNAM...). La deuxième échelle est celle de la hiérarchie des emplois. Des distinctions claires de niveaux y sont formalisées, notamment par les grilles de classification de type "PARODI". Cette gradation correspond à la hiérarchie des emplois dans le coeur de la grande industrie. Dans un contexte de croissance de l'emploi mais aussi de pénurie relative de diplômés issus de la formation initiale, les opportunités de mobilité professionnelle ascendante, régulées par l'ancienneté et complétées éventuellement par la formation sont réelles. La promotion sociale à la française, supposant un effort individuel long (on s'engage parfois dans un cursus de cours du soir sur plusieurs années) et un soutien public (gratuité des formations, parfois prise en charge du salaire pour les formations à temps plein) se veut un projet économique et social de mise en correspondance de ces deux échelles. L'aide à l'individu, pour franchir les barreaux de l'échelle "scolaire" correspond aux besoins et aux opportunités dans les entreprises. Mais ce projet est aussi celui d'une société où les évolutions

d'appartenance sociale sont possibles et sont censées transcender les oppositions de classe, où la conversion identitaire que suppose le passage de l'ouvrier au cadre repose autant sur l'effort individuel que sur l'aide que peut apporter la puissance publique à ce projet.

Dans la pratique, il s'agit plus d'un mythe, certes fondateur et structurant, que d'une pratique sociale massive. Seule une petite minorité parvient en haut de l'échelle éducative par la voie d'une formation continue de promotion sociale qui s'avère aussi sélective que l'éducation initiale. Par ailleurs, nombre de trajectoires relèvent plutôt d'un rattrapage social, suite à un déclassement initial par rapport à la position du père, que d'une ascension d'une génération à l'autre. Toutefois, ce mythe demeure suffisamment fort pour organiser une partie de l'action publique dans les années 70 et 80. La création du CIF (congé individuel de formation), contrepoids théorique au centrage sur l'entreprise qu'introduit la loi de 1971 emprunte pour partie à ce mythe fondateur, en offrant un espace additionnel à l'initiative individuelle, comme opportunité de liberté par rapport à la formation finalisée sur les besoins de l'entreprise dans le cadre du plan de formation.

Une destabilisation progressive

De profondes évolutions vont cependant ébranler et mettre sensiblement à mal le mythe fondateur.

Du côté de l'échelle éducative, la croissance rapide de la scolarisation, l'accès plus massif à l'enseignement supérieur (plus de 50% d'une classe d'âge aujourd'hui) vient modifier profondément la donne. D'une part, les laissés-pour-compte sont moins nombreux. L'idée d'une démocratisation potentielle domine et il y a moins d'urgence apparente à offrir une deuxième chance à ceux qui n'ont pas pu (ou su) saisir la première. D'autre part, la concurrence des sortants du système initial va sensiblement affaiblir les chances de ceux qui n'ont pas obtenu le diplôme par cette voie. Par ailleurs, la massification de l'enseignement renforce un modèle pédagogique conçu pour l'élève effectuant une scolarité en continue au détriment de celui qui reprend des études après une interruption. Ainsi par exemple, la substitution des DUT aux DEST traduit-elle l'imposition croissante d'un modèle pédagogique uniforme. L'évolution de la politique publique de formation continue va contribuer aussi au recul des formes traditionnelles de formation de promotion sociale. D'une part, les développements impulsés par la loi de 1971 vont recentrer l'économie générale du système de formation continue sur l'entreprise, avec un fort développement des formations courtes, non diplômantes, dans le cadre du plan de formation. D'autre part, la focalisation croissante de l'intervention publique sur la formation d'insertion des jeunes et sur la formation des chômeurs va s'opérer au détriment du soutien aux formations de promotion sociale plus traditionnelles (division par 10 en 20 ans du nombre de stagiaires en formation promotionnelle aidés par l'État) que ne vient compenser ni le congé

individuel de formation ni la croissance de l'intervention des régions dans ce domaine.

Du côté de l'échelle des emplois et des positions sociales acquises dans le travail, les mouvements sont tout aussi forts. Rappelons-en quelques composantes. D'abord la crise de l'emploi concerne au premier chef la grande industrie, la plus porteuse du modèle de la promotion sociale. Cette crise réduit mathématiquement les opportunités de promotion. Le blocage de l'embauche conduit par ailleurs à des structures démographiques vieillissantes qui ne sont pas particulièrement favorables du point de vue de la promotion (la probabilité d'accès à la formation continue est plus forte entre 25 et 40 ans qu'au-delà). Ensuite, la tertiairisation de l'emploi perturbe la logique initiale des classifications : comment interpréter, du point de vue de l'échelle des emplois, le passage d'ouvrier à employé ? Comment retrouver au sein de la population des employés une hiérarchie qui ne s'appuie pas sur des grilles de classification aussi fortement structurées que celles des ouvriers ? Enfin la transformation des politiques de recrutement et de mobilité interne et externe vient compliquer le schéma. La forte croissance des sorties de formation initiale, notamment au niveau technicien et au delà, facilite les recrutements directs de jeunes diplômés qui entrent en concurrence avec les salariés déjà dans l'emploi ; la réduction des lignes hiérarchiques pèse sur les potentialités de promotion et accroît parfois le fossé à franchir ; enfin, l'horizon économique des firmes se rétrécit et devient plus difficilement compatible avec un effort individuel de formation souvent étalé sur plusieurs années.

Si après une phase de ralentissement significatif la mobilité inter-entreprises a repris, celle-ci s'accompagne souvent du passage par le chômage et s'inscrit moins dans un horizon promotionnel à moyen terme. De plus, on sait que ceux qui changent d'entreprise sont aussi ceux qui ont le moins accès à la formation continue.

Il faudrait ajouter à ce diagnostic les transformations dans les modes de vie et de travail. A première vue, la réduction du temps de travail ouvre un espace nouveau à la formation. Toutefois, cette évolution est contrecarrée par deux aspects. D'une part la montée des temps contraints (notamment temps de déplacement) vient limiter sensiblement le gain laissé par la baisse du temps de travail. D'autre part la croissance significative de l'emploi et du taux d'activité féminin ne s'accompagne pas d'une transformation aussi rapide des modes de vie et laisse le temps féminin "non contraint" significativement en dessous du temps masculin.

Il n'est pas étonnant alors que le "rendement promotionnel" de la formation continue, qu'elle soit à l'initiative de l'entreprise ou à celle de l'individu, décline et que la formation de promotion sociale perde la visibilité et le statut de mythe fondateur qu'elle avait encore il y a vingt ans (voir tableau).