



**HAL**  
open science

## Ressources et accompagnement : quelles conditions pour un salarié “ acteur face à l’employeur ” dans le champ de la formation ?

Philippe Méhaut

### ► To cite this version:

Philippe Méhaut. Ressources et accompagnement : quelles conditions pour un salarié “ acteur face à l’employeur ” dans le champ de la formation ?. Colloque des 50 ans de Instituts régionaux du travail, Université Louis Pasteur, Strasbourg, 2006, pp.4. halshs-00107096

**HAL Id: halshs-00107096**

**<https://shs.hal.science/halshs-00107096>**

Submitted on 17 Oct 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Ressources et accompagnement : quelles conditions pour un salarié « acteur face à l'employeur » dans le champ de la formation ?**

Contribution à la table ronde du colloque 50 ans des IRT, Université Louis Pasteur, Strasbourg, Octobre 2006

Ph Méhaut Lest, UMR 6126

Cette thématique en forme de question accompagne ce qu'il est courant d'appeler le mouvement d'individualisation de la relation salariale. Ce mouvement est souvent perçu comme la conséquence d'une volonté unilatérale de l'employeur, élément de la dé-régulation du marché du travail et du recul des garanties collectives. Nous allons essayer de montrer que, dans le champ de la formation, des compétences, les choses sont plus complexes, même si le risque ci-dessus existe.

### **Les paradoxes du système issu de la loi de 1971 :**

Le système issu de 1971 était, à l'exception du CIF, un système essentiellement centré sur l'entreprise...plutôt sur la grande, et sur une logique de marchés internes du travail. dans une forme d'exception française, il reposait à la fois sur le principe du « tout temps de travail » et sur celui du « tout financement employeur » : la formation continue est alors totalement partie intégrante de l'activité de travail, mais inscrite dans le cadre du contrat de travail, elle en suit le principe de subordination, d'autant que les deux principes ci-dessus ne constituent pas vraiment une ressource, ni pour l'individu, ni pour les organisations de salariés. Ils entraînent en fait un faible pouvoir de négociation.

Les constats issus de l'enquête « formation continue 2000 » en témoignent. Pour l'essentiel, la formation continue des salariés dans le cadre du plan de formation relève d' la seule initiative de l'employeur (à 48% dans le privé, à 35% dans le public) ; l'initiative individuelle est minoritaire, même si l'on rencontre des cas de co-construction. De plus, le salarié est sans véritables possibilités si l'entreprise ne veut pas former. rappelons ici que, notamment dans les petites entreprises. Rappelons que sur une année donnée, environ 50% des entreprises ne forment pas.

Les ressources disponibles pour soutenir l'individu ou pour construire une vraie discussion autour du plan de formation étaient donc faibles : un accompagnement syndical souvent difficile et lié à la faible générale du syndicalisme en entreprise en France, une discussion du plan de formation sur la base des propositions de l'employeur , un plan « collectif » mettant plutôt l'accent sur des logiques de groupes, de métiers, de catégories de besoins de l'entreprise ; et des OPCA qui, en dépit de leur caractère paritaire s'adressait prioritairement à l'employeur, beaucoup plus rarement directement au salarié.

### **Individualisation, personnalisation : y-a-t-il des attentes ?**

De nombreux travaux existent mettant l'accent sur les processus d'individuation croissante dans les société « post modernes ». Ils s'appuient pour partie sur le constat de trajectoires de travail, mais aussi hors travail (familiales, de consommation, de loisir) plus diversifiées, moins homogènes. Certaines thèses mettent l'accent sur la fait que les différences au sein d'un même groupe professionnel (les ouvriers, les employés) seraient aussi fortes qu'entre groupes.

Si les références en terme d'équité restent forte, on a pu montrer, par exemple chez les jeunes ouvriers de l'automobile, que les attentes étaient très forte en termes de reconnaissance personnelle, conduisant à des revendications de traitement plus personnalisé (selon des principes clairs et équitables) au sein d'un même groupe. Il est aussi probable que, chez des salariés dont l'éducation et la formation s'est nettement améliorée, des marges de manoeuvre individuelles plus fortes existent, qui diversifient aussi les attentes.

Ce souci d'une prise en compte plus diversifiée d'individus engagés sur des trajectoires plus hétérogènes est au coeur des réflexions qu'il s'agisse de la formule de la « sécurité sociale professionnelle » ou de celle de l'accompagnement des transitions. Il était présent, du côté patronal et du côté syndical, dans les négociation de 2001 (compte individuel), comme dans celle de 2003 (DIF).

### **Individualisation : les contradictions du côté des employeurs**

Certes, du côté des employeurs, une partie de la pression à l'individualisation repose sur la volonté d'opérer de façon croissante un transfert du risque de l'emploi sur le salarié. C'est le modèle du « petit travailleur infatigable avec son parachute de compétences » lui permettant de faire face aux inéluctables turbulences de l'entreprise.

Toutefois, ce modèle n'est ni général, ni inéluctable. D'abord il va se heurter, il se heurte déjà, dans certains secteurs, certains bassins d'emploi à des marchés du travail plus tendus. A l'affaiblissement du pouvoir de négociation que représente incontestablement le fort taux de chômage peut se substituer un rééquilibrage.

Ensuite, l'examen attentif de certains modèles de gestion des compétences montre qu'ils correspondent à la montée de besoins nouveaux, souvent rassemblés autour de l'idée de « l'économie de la connaissance », du « capitalisme cognitif ».

C'est sur le développement et la mobilisation des connaissances et compétences dont sont porteurs les salariés pris individuellement, mais aussi les organisations, les réseaux d'entreprises, comme collectifs de travail, d'apprentissage et d'accumulation de savoir, que reposerait aujourd'hui le principe productif. Dans ces conditions, sachant qu'une partie de ces connaissances « incorporées » sont inséparables de l'individu qui les porte, des collectifs qui les partagent, et que leur développement/mobilisation, pour être efficace, suppose un engagement fort de la subjectivité, on comprend pourquoi les modèles de la compétence peuvent, sous certaines conditions, ouvrir des possibilités à une relation d'emploi plus individualisée, plus « contractualisée » (au delà de la simple subordination du contrat de travail).

Ceci se retrouve aussi dans la façon dont certaines grandes entreprises ou grand groupes sont à la recherche de nouveaux principes dans la construction de leurs marchés internes du travail, mettant plus l'accent sur les signaux de professionnalisme, par exemple à travers la VAE.

### **VAE, compétence, formation, des évolutions convergentes ?**

L'examen des principales inflexions qui affectent soit les dispositifs institutionnels (VAE, ANI de 2003), soit certaines pratiques de gestion des entreprises (gestion des compétences) révèlent en fait un certain nombre d'enjeux et de tendances communes.

Tous ces dispositifs reflètent un mouvement de « personnalisation » dans des cadres collectifs. Ils portent plus ou moins un recul des règles automatiques et/ou organisationnelles (ancienneté, poste). Ils tendent à attacher des droits et de devoirs à l'individu ; ils portent des règles de « parcours » plutôt que des règles « d'état ».

Ils traduisent aussi, comme le résume le tableau ci-dessous, un certain nombre de tendances communes affectant la relation salariale.

Les tendances communes

	<b>Compétences</b>	<b>ANI FTLV</b>	<b>VAE</b>
<b>Lien dynamique travail/savoirs</b>	<b>Fort</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>
<b>Nouvelles règles de mobilité</b>	<b>Forte</b>	<b>Moyen</b>	<b>Possible</b>
<b>Modification des règles salariales</b>	<b>Possible</b>	<b>Possible</b>	<b>Possible</b>
<b>Transfert d'imputabilité</b>	<b>Fort à moyen</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<b>Individualisation de la relation d'emploi</b>	<b>Forte</b>	<b>Moyen</b>	<b>Possible</b>
<b>Encadrement par des règles collectives</b>	<b>Parfois</b>	<b>Fort</b>	<b>Fort</b>

Ces tendances sont porteuses d'évolutions dans la relation du salarié à l'employeur. Elles renforcent les enjeux en termes de trajectoire, de développement professionnel. Elles ouvrent de nouveaux espaces de discussion, plus individualisés, dans le cadre du contrat de travail.

**Un acteur individuel ou des droits « collectifs » et « personnalisés » à faire vivre de façon accompagnée?**

Par certains aspects les droits personnalisés nouveaux que sont par exemple la VAE et le DIF sont des ressources nouvelles pour le salarié dans la relation à l'employeur : il peut mettre quelque chose au « pot » de la discussion/négociation : des heures, du temps, une perspective de certification....

Ces ressources nouvelles ne sont pas exemptes de risques. Pour ne prendre que le cas du DIF, on voit bien comment il peut être pris en tension entre une logique d'absorption et une logique de « mini CIF ». Dans le premier cas le DIF est purement et simplement absorbé par le plan de formation, ou encore, c'est l'employeur qui construit seul les offres de formation éligibles au DIF. LE nouveau droit se dissout, l'initiative reste entre les mains de l'employeur. Dans le deuxième cas, l'assimilation du DIF à un CIF en fait un droit « hors contrat de travail », certes espace de liberté et de choix individuel, mais dont l'espace de négociation se limite à l'exercice du droit, pas à son contenu.

Construire un juste milieu entre ces deux risques suppose plusieurs conditions.

D'une part un certain développement de l'appétence pour la formation, qui devienne alors une vraie demande, pas seulement des salariés les plus formés et les mieux classifiés.

Ensuite, un accompagnement dans le projet (de formation, professionnel...). Cet accompagnement, condition de l'exercice du droit et de la mobilisation de la ressource ne peut reposer sur le seul employeur ou le seul responsable des ressources humaines. C'est tout l'enjeu du développement d'un véritable service de l'orientation (je préfère la formule du développement) professionnel, qui doit disposer d'une indépendance relative à l'entreprise (comme la médecine du travail, lorsqu'elle est bien construite).

Enfin, lorsque nécessaire, un soutien dans le face à face à l'employeur, qui repose sur le développement de nouvelles pratiques syndicales. Un peu utopique en regard de l'état des forces, des implantations et des pratiques syndicales aujourd'hui, cette dernière proposition est pourtant éventuellement porteuse d'un renouveau/renforcement de la pratique syndicale.