

## **Replacer la personne dans son destin professionnel Les exigences d'un nouveau droit individuel à la formation**

**La réforme de la formation professionnelle renforce le concept de droit attaché à la personne tout en exigeant qu'elle soit mieux accompagnée. Le développement professionnel des salariés est l'affaire coordonnée des managers, des salariés eux-mêmes mais également des syndicalistes. Entretien avec Jean-Paul Bouchet et Patricia Blancard.**

**Patricia Blancard est secrétaire générale adjointe de la CFDT Cadres en charge de la formation professionnelle et administratrice Apec, Association pour l'emploi des cadres.**

**Jean-Paul Bouchet est secrétaire général de la CFDT Cadres et président du Cesi, Centre d'études supérieures industrielles.**

**La formation tout au long de la vie devient un droit attaché à chaque salarié pour qu'il soit acteur et autonome dans son parcours.**

**Jean-Paul Bouchet** Parmi les droits sociaux rechargeables, le droit individuel à la formation est le plus emblématique dans le chantier de la sécurisation des parcours professionnels. Les droits à la protection sociale et le compte pénibilité sont essentiels, mais ils couvrent le champ du statut d'emploi et des conditions de travail alors que l'accès à la formation est au cœur de l'appui professionnel. Je prends le terme « formation » au sens large, c'est-à-dire tout ce qui peut nourrir une montée en compétences et en autonomie : formation continue, apprentissage, reconnaissance de l'expérience...

**Patricia Blancard** Ces droits sont effectivement liés. Par exemple, le compte pénibilité donne un droit en heures de formation extrêmement important si on subit une ou plusieurs pénibilités, ce qui est une véritable opportunité de changer de métier *via* une qualification<sup>1</sup>. Les cadres en sont peu bénéficiaires, mais ils sont globalement bien informés de leurs droits à la formation et de l'offre des prestataires. Ils ont été nombreux à utiliser le droit individuel à la formation (DIF) comme dispositif pour répondre à leurs besoins individuels et parfois ceux de leur employeur<sup>2</sup>. Les cadres des grands groupes sont plutôt favorisés dans les plans de formation des entreprises même si les différences selon l'âge sont discriminantes. Les cadres sont demandeurs de formation continue et s'y appuient pour monter en responsabilités.

La réforme, parce qu'elle entend favoriser l'autonomie, sera bien accueillie par les cadres qui ont toujours été, par choix ou par contrainte, acteurs de leur parcours et de leur vie professionnelle. Dorénavant, on peut se former dans une formation certifiante sans l'accord de son employeur. On utilise son compte personnel de formation (CPF) qui peut monter jusqu'à cent cinquante heures (l'équivalent d'une vingtaine de jours), avec la limite de la durée nécessaire pour obtenir la certification (en termes d'heures ou hors temps de travail). Chacun peut déposer une demande de financement auprès des organismes collecteurs et négocier ou non avec son employeur une participation financière. La formation peut alors avoir lieu pendant le temps de travail.

---

1 L'exposition à des facteurs de pénibilité rapporte des points. Les vingt premiers (sauf pour les salariés nés avant 1960 et seulement dix points pour ceux nés entre 1960 et 1962) sont affectés en cinq cents heures de formation.

2 Le droit individuel à la formation est remplacé par le compte personnel de formation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

L'idée d'autonomie professionnelle ne se résume pas à un droit d'accès à la formation mais passe par un accompagnement.

**J.-P.B.** Un droit individuel à la formation, c'est aussi un droit à l'employabilité externe. Si les politiques de professionnalisation internes sont parfois exemplaires, beaucoup d'entreprises se contentent aujourd'hui d'un vague parcours maison qui enferme le salarié dans son statut d'emploi. Nous, syndicalistes, considérons qu'il faut replacer la personne dans son destin professionnel au-delà de celui contingenté par le marché du travail, voire par les formes d'emploi et de contrats. Pionnière dans les revendications des droits attachés à la personne plutôt qu'au statut, défendant depuis sa création l'émancipation des travailleurs, la CFDT prône une véritable autonomie professionnelle transférable.

**P.B.** Cela est maintenant de droit avec la loi du 5 mars 2014 issue de l'accord national interprofessionnel du 13 décembre 2013. Dorénavant, tous les salariés ont droit à un accompagnement, à un conseil en évolution professionnelle et ce au-delà de leur emploi. Cela passe concrètement par le tout nouvel entretien professionnel, consacré aux perspectives d'évolution et qui ne porte pas sur l'évaluation du travail. L'enjeu : favoriser le parcours. Il remplace les différents entretiens. Tout salarié doit en bénéficier au moins tous les deux ans. Parallèlement, toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours. Ce conseil est gratuit. Il est mis en œuvre pour les cadres par l'Apec, pour les non-cadres par le Fongecif, pour les salariés en situation de handicap par Cap Emploi ou même un opérateur régional. Le conseil accompagne les projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation en identifiant les qualifications et les formations répondant aux besoins exprimés par la personne

et les financements disponibles. Il facilite le recours, le cas échéant, au compte personnel de formation.

**J.-P.B.** La réforme de la formation professionnelle en cours est effectivement assise sur une loi découlant elle-même d'un accord. Hier, le droit individuel à la formation, aujourd'hui le compte personnel de formation, demain le compte personnel d'activité : la création de la norme sociale pose la question de son effectivité. Un droit attaché à la personne ne vit que s'il part du bénéficiaire lui-même. Et donc des appuis sur lesquels il peut compter pour passer d'un « acquis social » à un « levier professionnel ». La mise en œuvre est alors une responsabilité partagée entre l'entreprise, le tiers accompagnateur (représentant du personnel, organisme externe...) et la personne elle-même.

### La réforme de la formation implique un partage des rôles entre le salarié, le manager et l'entreprise.

**J.-P.B.** L'entreprise et le manager ont la responsabilité d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. L'employeur veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences. L'entretien professionnel, consacré aux perspectives d'évolution, est l'accompagnement qui complète ces obligations. Mais il appartient ainsi au salarié lui-même de définir ses besoins et envies et surtout d'évaluer son parcours et ses compétences. Dans une société instable de sous-emploi et de chômage massif, ceux qui ont un travail ont la responsabilité de se préoccuper de leurs besoins en professionnalité. Les salariés cadres peuvent effectivement prendre appui sur les services préfinancés de l'Apec. Le concept de formation tout au long de la vie vise à faire de chaque individu l'acteur de sa formation continue, à tout âge, pour maintenir son employabilité à travers les aléas de son parcours : emploi, chômage,

formation, engagements associatifs (et notamment militants au sein d'une organisation syndicale).

**P.B.** Pour le cadre de proximité ou le salarié en responsabilité d'encadrement, la réforme est un défi. Ces avancées, qui consacrent une obligation de formation, sont une opportunité pour les managers de jouer pleinement leur rôle. Des entreprises vont s'appuyer sur eux et d'autres sur les responsables RH de proximité. Tous ceux qui ont une responsabilité hiérarchique et d'animation de l'activité devront avoir une vision de la stratégie de l'entreprise et une connaissance du marché interne. Concrètement, on peut conseiller de décomposer l'accompagnement en trois temps. D'abord faire une première partie d'entretien professionnel durant lequel on déblaye la situation du salarié. Puis l'encourager à aller voir son conseiller en évolution professionnelle. Et finaliser ensuite l'entretien. Se donner du temps et légitimer conjointement un tiers est une méthode éprouvée qui valorise à la fois le salarié bénéficiaire et le manager. L'entreprise devra prouver tous les six ans qu'elle a accompagné le salarié dans une démarche de conseil d'évolution et de formation. Cela me paraît un bon rythme. La réforme replace l'entreprise comme co-responsable de l'évolution des salariés. Les salariés doivent être un peu moins évalués et un peu plus accompagnés. Cette réforme n'est pas une contrainte mais un levier de performance globale.

**Une innovation sociale est exigeante pour les partenaires sociaux, parties prenantes de sa mise en place.**

**P.B.** Il y a un acteur qui est le seul présent tout au long de la chaîne de création d'un droit : le syndicat. De la négociation interprofessionnelle dans les bureaux parisiens à l'application au plus près du travail quotidien, le chemin est long et complexe, *a fortiori* si le patronat ne prend pas ses responsabilités de s'engager lui aussi sur l'effectivité de ce droit, ce qui est parfois le cas. Relevons également que le syndicat fait le lien

entre les outils mis à la disposition des salariés et des entreprises. L'accord sur la formation professionnelle ne peut être déconnecté de celui de qualité de vie au travail par exemple. La création des espaces de dialogues va de pair avec le nouvel entretien. Après tout, ce sont des lieux et des moments formels pour parler du travail et évaluer l'activité, le poste, les tâches, les compétences et tout ce qui fait de la personne un professionnel en situation de travail.

**J.-P.B.** La responsabilité syndicale est essentielle. Nous négocions des droits, mais sommes-nous capables de les rendre tangibles ? La qualité du parcours de chacun ne se mesure pas à l'épaisseur du code du Travail, n'en déplaie à certaines organisations, mais bien à l'efficacité de leur mise en œuvre. Les syndicalistes sont parties prenantes dans les organismes de certification et de financement des formations. Ils ont une mission dans les organismes paritaires (dont certains avec une gouvernance Etat-région) tels que l'Afpa, l'Anact ou l'Apec. Et dans l'entreprise, il y a ce tissu de militants qui doit accompagner les salariés dans leur devenir professionnel. Au sein des négociations en entreprise sur le plan de formation ou sur le plan de gestion de l'emploi et des compétences dans une vision qui peut-être triennale, comme au quotidien dans la vie des sections. Est-ce du travail en plus pour les militants ? Non, je crois qu'on est là au cœur de l'activité syndicale. Le syndicalisme, y compris le nôtre, n'échappe pas au « descendant », au « *top-down* », à une certaine forme d'un pour-eux-pensé-par-nous, souvent par le haut et non par le bas et avec eux. La CFDT est pourtant l'organisation qui a le plus ce souci de la proximité, de la co-construction des analyses, des revendications, des mandats et de leur respect en cours de négociation. Si nous prôtons l'émancipation, soyons responsables de bout en bout des nouveaux droits que nous obtenons.