

Bilal sur laub

7609 02

Formation continue

BANQUE DE FRANCE

Une semaine par an pour tous

En donnant à chacun de ses agents le droit de suivre, une semaine par an, la formation qu'il désire, la Banque de France est largement en avance par rapport à la législation actuelle sur le congé-formation.

** Tout agent de la banque a le droit de participer à des séminaires ou à des cours d'enrichissement des connaissances. Les droits des agents sont fixés annuellement à cinq jours de séminaire à temps complet ou soixante heures de cours à temps partiel. Ces droits constituent le crédit-formation. Les agents qui exercent leur droit au crédit-formation choisissent librement le thème des cours ou des séminaires qu'ils desent suivre.*

Ces trois dispositions inscrites dans la convention conclue le 26 juin 1974 entre la Banque de France et son personnel plaçant la « Banque des banques » largement en tête des entreprises françaises pour la possibilité offerte au salarié de recevoir la formation qu'il désire. Elles résultent d'une interprétation à la fois libérale et équilibrée de la loi du 16 juillet 1971, dont le « père », M. Jacques Delors, est du reste membre du conseil général de la Banque. Elles sont l'aboutissement d'une étroite et longue concertation entre le « gouvernement » (nom donné à la direction de cette entreprise très particulière fondée par Napoléon en 1800) et les organisations syndicales (très puissantes, le personnel étant syndiqué à près de 75 %). Les représentants des deux parties réunis au sein du groupe « formation - recrutement - emploi », ont d'abord établi, d'octobre 1972 à juin 1973, un rapport définissant

les grandes lignes de l'extension de la formation continue au personnel non cadre (1), puis ils ont élaboré le texte qui a valeur de convention depuis son approbation par le « gouvernement » et par le comité central d'entreprise.

Les besoins de l'individu

Le groupe est parvenu à un accord sur les deux grands principes qui sont les fondements de la convention.

- Il a élargi les dispositions légales relatives au congé-formation, celles-ci sont source d'inégalité du fait de l'existence d'un pourcentage-plafond d'absences simultanées (2 %) (il suffit que quelques personnes suivent des formations longues pour que des centaines d'autres ne puissent bénéficier de leur droit la même année). En appliquant le pourcentage-plafond aux effectifs de la Banque il a conclu à la possibilité d'accorder une semaine de formation rémunérée par an à chaque agent. Toutefois pour ne pas gêner les ambitions de ceux qui souhaiteraient suivre des actions plus approfondies il a accordé l'autorisation de grouper sur une seule année, les droits correspondant à deux ou trois exercices consécutifs.

- Il a eu le souci de « tenir la balance égale entre les besoins de l'individu et les besoins de l'institution », selon l'expression de M. Raoul Crespin, directeur de l'Institut de formation de la Banque (l'IDEF) (2). Afin que la formation ne serve pas au seul profit de l'entre-

(1) Jusqu'alors, en effet, seuls les cadres bénéficiaient d'un effort de formation systématique mais relativement limité puisqu'il concernait uniquement deux moments de leur carrière : le début et le milieu. Pour les non-cadres, à l'exception de quelques « stages techniques », la formation se faisait « sur le tas ».

(2) IDEF, 20, rue de Mandreuil, 75008 Paris.

prise, il a été décidé de laisser aux agents l'entière liberté du choix des sessions et de ne pas imputer sur leur « crédit » les actions qu'ils sont appelés à suivre obligatoirement (par exemple, dans le cas d'un changement de catégorie) ou « pour les besoins du service ». Celles-ci viennent en compensation des droits « perdus » dans la mesure où il apparaît exclu que tous les ayant droit au crédit-formation décident de l'utiliser.

La liberté de choix étant limitée aux sessions organisées ou agréées par l'IDEF, elle pourrait être illusoire si celui-ci proposait ou acceptait uniquement des actions de caractère professionnel. Il n'en est rien. Toutes les organisations syndicales parties prenantes à l'élaboration du « catalogue » de l'IDEF soumis aux onze comités d'établissement et au comité central d'entreprise s'accordent à le reconnaître. *Le programme est très vaste. L'essentiel de stages est très large dans tous les domaines.*

Le calendrier établi pour 1976 ne proposait pas moins de quarante-deux thèmes différents allant des mécanismes des règlements internationaux à la préparation à la retraite de l'adhésion à l'économie à l'influence des pensées non occidentales, de la fiscalité de l'entreprise à la lecture efficace en passant par la connaissance de la presse, l'introduction à l'économétrie, les relations parents-enfants, les opérations de banque, l'expression personnelle, l'analyse financière, les langues. La diversité des formations offertes au sein même de la banque explique sans doute le peu de demandes de formations extérieures - demandes qui sont très généralement acceptées.

Pour M. Crespin « toute distinction entre formation professionnelle et formation générale est arbitraire ». Il est

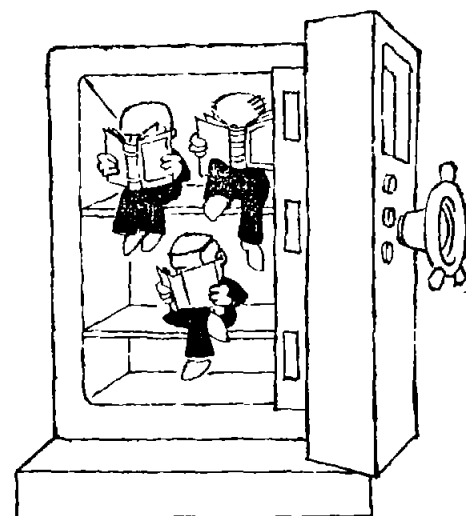
bien difficile de savoir si un stage d'expression écrite et orale rend plus ou moins service à une personne sur le plan professionnel que sur le plan familial et social. Nous sommes même surpris de voir que certains séminaires apparemment très culturels ont des incidences sur la vie professionnelle : ainsi, à l'issue du stage sur les pensées non occidentales, des participants nous ont dit avoir mieux compris que les autres pouvaient penser

différemment d'eux, et appris à être plus tolérants dans leur travail. En fait, chaque agent éprouvant une difficulté ou un besoin de connaissances, dans sa vie professionnelle, doit pouvoir trouver une solution à son problème dans un des stages que nous proposons ; et le bénéfice qu'il en retire sur un plan rejoint bien souvent sur l'autre », explique le directeur de l'IDEF.

Encore faut-il que l'intéressé ait clairement identifié ses besoins ou ses lacunes, et que son choix se soit porté sur la formation qui l'aidera réellement. Dans un système où la liberté totale est érigée en règle d'or, certaines actions peuvent être suivies en pure perte par certains participants L'IDEF en a conscience et a décidé d'organiser à partir de l'an prochain un séminaire sur le thème *Quelle formation pour vous ?* Il s'agit, en fait, d'une semaine d'orientation, avec l'assistance d'un psycho-sociologue. Bien que cette session ne soit pas obligatoire, elle suscite par avance quelques réticences. Les syndicats y voient un risque d'atteinte à la liberté de choix et partagent l'opinion de M. Auroux (C.F.T.C.) : « Il faut laisser aux gens le droit de se tromper. Il serait dommage qu'ils apprennent à mieux choisir... en utilisant leur crédit »

Encore des limites

Les principales critiques des organisations syndicales portent sur les limitations, réelles ou supposées, qui entravent le plein exercice du droit au crédit-formation. Il s'agit essentiellement du problème des effectifs, qui conduit parfois les responsables hiérarchiques, notamment dans les petits comptoirs, à refuser leur accord à une demande et à la reporter d'un an, ou qui inciterait certains agents à ne pas s'estimer « moralement » autorisés à faire usage de leur droit pour ne pas gêner le fonctionnement de leur service. L'IDEF reconnaît que le problème existe et que les responsables syndicaux n'ont pas tort d'affirmer, comme M. Bellegueille (C.F.D.T) : « Le crédit-formation est un



F. HENEZ.

droit que chacun doit pouvoir exercer. C'est au « gouvernement » d'augmenter les effectifs si nécessaire » Seule la C.G.C. est très en retrait par rapport à l'opinion générale : « On peut tout de même se demander s'il est normal d'engager du personnel pour que les agents de la Banque de France puissent aller en formation dans des conditions dépassant si largement les dispositions légales qu'il s'agit des super-privilegiés vis-à-vis des autres salariés, et ce aux frais de la collectivité », interroge M. Guillemé.

Le manque de souplesse dans les effectifs explique pour une large part que les responsables hiérarchiques soient, semble-t-il, tentés de « camoufler » des formations « pour les besoins du service » en demandes de crédit-formation ; en d'autres termes, de « conseiller » plus ou moins ouvertement à des agents de s'inscrire à des sessions auxquelles ils voudraient les envoyer mais ne le peuvent pas, sous peine de les voir quitter leur travail deux fois dans l'année (une fois pour le « crédit » une fois pour le

Deux agents sur trois en formation

EN 1975, la Banque de France a consacré 3,48 % de la masse salariale à la formation de ses agents ; 6 700 personnes ont bénéficié de cet effort, dont 5 200 au titre du crédit-formation. Les inscriptions pour 1976 sont en forte progression par rapport à l'an dernier : les diverses actions — stages d'accueil, stages d'adaptation, préparation aux concours, stages d'enrichissement des connaissances — seront suivies par 9 286 personnes, soit 67 % des effectifs ayant droit à la formation (13 891 des 14 935 agents de la Banque) ; dans cet ensemble, le droit au crédit-formation sera exercé par 7 263 personnes, soit 60 % des effectifs qu'il concerne (11 957 agents)

Le crédit-formation peut être utilisé pour différents types d'actions : cours de longue durée, discontinus, notamment en langues ; sessions techniques, portant principalement sur les arts graphiques, pour les personnels de la papeterie de Vic-le-Comte et de l'imprimerie de Chamalières ; cours de stenographie, dactylographie et mécanographie ; séminaires inscrits au programme proposé par l'IDEF, stages extérieurs agréés par l'IDEF.

Les inscriptions aux séminaires de l'IDEF donnent l'image la plus globale de la façon dont le personnel de la Banque de France fait usage de sa liberté de choix, puisque 95 % d'entre elles ont été prises au titre du crédit-formation. Leur répartition par grands thèmes montre que les modules à caractère plutôt professionnel et ceux à caractère plutôt culturel sont à peu près également demandés. Dans les premiers, on peut classer ceux qui portent sur : « Banque de France et système bancaire » (831 inscriptions), « Économie et monnaie » (645), « Économie d'entreprise » (1 200), « Management » (550), « Informatique » (191), ils rassemblent 3 417 inscriptions. Dans les seconds « Droit » (1 428), dans la mesure où tous les modules proposés aux non-cadres ont trait au droit des personnes dans la vie courante, « Psycho-sociologie » (1 521), « Culture et technique » (935, dont 475 concernent la compréhension du monde contemporain, 230 les mass media, 140 l'expression écrite, et 90 les mathématiques) ; ils rassemblent 3 884 inscriptions.

Ces séminaires accueilleront cette année 51 % des agents féminins, 46 % des agents masculins, 73 % des cadres et 44 % des non-cadres ayant droit à la formation.

besoins de l'entreprise) Il va sans dire que les organisations syndicales s'insurgent contre ces pratiques... lorsqu'elles en ont connaissance.

D'autre part, certains agents s'inscrivent eux-mêmes à des stages auxquels ils devraient normalement être envoyés : « Ceux-là se « font avoir » ; le crédit-formation, c'est ce qu'on a envie fondamentalement de faire, et non pas ce qu'on se croit obligé de faire pour mieux remplir son poste », observe M. Delmas, du Syndicat national autonome. Ces craintes trouvent appui sur un fait : seulement 5 % environ des inscriptions aux stages sont prises au titre des « besoins du service ».

À la menace de voir le droit au crédit-formation limité de plus en plus s'en ajoute une autre : celle du « conditionnement », auquel pourraient aboutir certaines actions. C'est M. Guillemé, au nom de la C.G.C., qui l'exprime avec le plus de virulence : « Il y a forcément un contenu idéologique dans des stages non professionnels. Et puis la banque ne fait que du paternalisme si elle se met à former ses agents à tout, et même à leurs loisirs. L'entreprise n'a pas à intervenir dans tous les domaines de la vie de ses salariés, ou alors elle dépersonnalise les individus, qui attendent tout d'elle. » Les autres syndicats se déclarent vigilants à l'égard du contenu — et des animateurs — des sessions de management et de psycho-sociologie : « Il ne faudrait pas que, sous couvert de formation la banque impose comme un modèle tel ou tel type de relations par exemple entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés », commente M. Delmas (S.N.A.). Aussi émettent-ils fréquemment des remarques à cet égard dans les instances paritaires, notamment le groupe Formation - Recrutement - Emploi, qui se réunit tous les quinze jours sous la présidence de M. Bougerol, sous-directeur de l'IDEF. Ils ont obtenu la

suppression ou la modification de quelques stages et fait part de leurs réserves au sujet des séminaires tels que « l'enrichissement des tâches », « dialectique et conflit social »...

Un lieu de rencontre

Certains représentants syndicaux se montrent sceptiques quant à l'utilité de la formation pour la carrière des agents. Ainsi, Mme Mouradian (C.G.T.) : « Le catalogue s'élargit d'année en année sans que nous sachions trop bien où cela mène. J'en viens à me demander si l'on n'est pas en train de nous « amuser » avec les sujets les plus divers, alors qu'il faudrait peut-être organiser des actions plus longues débouchant sur des promotions ou des changements de catégorie. » En effet, à la Banque de France, formation ne peut rimer avec promotion, sauf indirectement « par le biais des préparations aux concours, pour lesquelles les candidats se voient accorder un crédit spécial de cent heures. En effet, la promotion se fait par concours ou par tableau d'avancement. Bien que très attachés à ce principe — « il met les agents à l'abri de l'arbitraire et les préserve du choix du patron », — le S.N.A., la C.G.T. et la C.F.D.T. ont le sentiment que la liaison entre formation et promotion devra bien être évoquée un jour. Elle pourrait être réalisée avec un système de contrôle continu des connaissances ou d'unités capitalisables. Mais, outre qu'elles présentent des difficultés de mise en place, de telles dispositions demanderaient que soit défini un plan de gestion prévisionnelle du personnel, donc des objectifs à long terme de l'entreprise, ce qui n'est nullement le cas actuellement.

Un fait est certain : le crédit-formation est un succès, qu'atteste le nombre des demandes spontanées. Ce succès ne

tient pas seulement à l'ampleur des moyens d'information mis en œuvre — un calendrier pour chaque agent, un catalogue détaillé et un exemplaire du bulletin bimensuel *IDEF-info* pour quatre personnes. Il ne peut non plus être attribué uniquement au fait que les séminaires, souvent résidentiels, constituent une rupture avec un travail souvent monotone, une sorte d'évasion — même si cet aspect n'est pas négligeable. Les intéressés s'inscrivent surtout parce qu'ils éprouvent de réels besoins d'enrichissement personnel ou de connaissance de leur environnement professionnel. Ils font leur choix après en avoir discuté avec leur supérieur hiérarchique, s'ils entretiennent avec lui une relation confiante ; avec les formateurs de l'IDEF, parfois ; entre eux, le plus généralement. « Le couché d'oreille est notre meilleure publicité, ceux qui ont été contents d'un stage en parlent aux autres, qui ont envie d'y venir », note M. Crespin. Ils en attendent, certes, peu sur le plan professionnel, en termes de grade ou de rémunération, mais beaucoup sur le plan humain, par les contacts entre les différentes catégories et entre les personnels des deux cent trente-six comptoirs et succursales.

Les stages sont un lieu de rencontre ; ils éveillent un milieu administratif lourd de traditions et très cloisonné même ; ils ne sont qu'une parenthèse dans le cours normal du travail, et si les relations qui s'y nouent sont un peu artificielles. Les organisations syndicales souhaitent que ce processus soit irréversible, que le brassage des catégories soit le plus complet possible, et elles demandent la mixité des cadres et des non-cadres pour toutes les actions organisées par l'IDEF. Celui-ci, qui avait jusqu'ici avancé dans cette voie avec prudence, principalement par souci d'assurer l'homogénéité des groupes en formation, leur a donné raison. L'an prochain, et à titre d'expérience, la quasi-totalité des séminaires seront proposés sous les trois formes : cadres, non-cadres, mixtes.

MARTINE BORRELLY. ■

76 09 00 1

