



**Jacques  
Trautmann**

*Responsable de  
estudios en el BETA  
Céreq,  
Universidad Louis  
Pasteur de  
Estrasburgo*



# La formación en el contexto de la reducción del tiempo de trabajo

**El propósito de este artículo será demostrar, desde un planteamiento sociológico de la estructuración de los tiempos sociales, que el tiempo de la formación estaba inicialmente inscrito dentro de una lógica de reducción del tiempo de trabajo, pero que ésta en el momento actual podría perfectamente sustituirse por una lógica de ajuste de tiempos sociales que dejara más tiempo disponible para la formación**

## Introducción

La atención prestada en Francia al tiempo de formación cobró una actualidad particular a partir del momento en que, por decisión legislativa, volvió a abrirse el tema de la reducción del tiempo de trabajo semanal. La ley Aubry II, promulgada en enero del 2000, planteó las bases concretas para una nueva articulación entre el tiempo de trabajo y el tiempo de la formación profesional continua, que en lo sucesivo será susceptible de imputarse parcialmente al tiempo "libre". Pero las relaciones entre tiempo de formación y tiempo de trabajo conforman ya una cuestión antigua. Hace ya treinta años que son tema de negociación entre los interlocutores sociales y entre éstos y los poderes públicos. Nuestro propósito será demostrar, desde un planteamiento sociológico de la estructuración de los tiempos sociales, que el tiempo de la formación se ha inscrito inicialmente en la lógica de reducción del tiempo de trabajo, pero que ésta en el momento actual podría perfectamente ser sustituida por una lógica de ajuste de tiempos sociales que dejara más tiempo disponible para la formación<sup>1</sup>.

No puede cuestionarse el tiempo del que disponen para la formación las personas activas, es decir, aquellas que están en el mercado de trabajo, tanto con empleo como desempleadas, sin confrontarlo con el tiempo de trabajo, que sigue siendo la actividad central de esta población. Formarse es una actividad episódica e incluso excepcional que normalmente no forma parte de las ocupaciones cotidianas; dicho de otra manera, el tiempo que se consagra a la formación habrá de sustraerse del dedicado a otras actividades. Esto viene a alterar la planificación del tiem-

po habitual, especialmente el tiempo de trabajo, a causa de la cercanía existente entre los objetivos que el trabajo y la formación profesional persiguen. Así considerado, el tiempo se convierte en un indicador adecuado para el valor que socialmente se otorga a una actividad, en concreto a la formación; ya se considere el tiempo como duración (se dedica a ella mucho o poco tiempo), o como momento elegido en la organización de la temporalidad social, este dato nos indica el sentido social concedido a esta actividad.

No obstante, es necesario resaltar que, planteado así, el problema de la gestión de ambos tiempos presupone una concepción de la formación como actividad particular que puede identificarse con el tiempo que se le dedica, y que parece ser específicamente francesa. El término general pero impreciso de "formación" abarca todo lo que en la década de 1970 se denominaba educación de adultos, formación profesional continua, promoción social, educación popular, educación o formación permanente, recurrente, etc.; los objetivos que con ella se persiguen guardan relación, la mayoría de las veces, con el trabajo: el que se ejerce o al que se aspira, desde una perspectiva de promoción profesional. De aquí que se considere comúnmente que la formación de las personas activas debería realizarse durante el tiempo de trabajo, como defienden más o menos las organizaciones sindicales. De este modo, en Francia, donde el pensamiento jurídico condiciona fuertemente lo formativo (derecho a la formación, obligación de formar), la medida del tiempo que a ella se dedica resulta esencial.

¿Cómo arbitrar el reparto entre el tiempo de trabajo, que sigue siendo para los tra-

(<sup>1</sup>) Este texto desarrolla una comunicación presentada en el curso del Agora VII, organizada sobre el tema "Tiempo de trabajo, tiempo de formación" por el Cedefop los días 7 y 8 de octubre de 1999.



bajadores activos algo decisivo con respecto al tiempo dedicado a actividades sociales en su conjunto, y el tiempo de formación, especialmente si se incluye en la formación toda su gama de modalidades? La respuesta a esta cuestión ha experimentado un gran cambio desde la década de 1960, y ello principalmente como consecuencia de la acelerada evolución hacia la reducción del tiempo de trabajo, que ha hecho que los acuerdos alcanzados al respecto no hayan resultado duraderos.

La primera cuestión que mencionaré es que las negociaciones que condujeron a la ley de 1971 consideraron objetivamente al tiempo de formación como una reducción del tiempo de trabajo y, en consecuencia, es lógico que la perspectiva del fuerte recorte intencional del tiempo de trabajo conlleve un cuestionamiento del principio de que la formación ha de impartirse durante el tiempo de trabajo.

En segundo lugar me referiré al hecho de que la mayor importancia que los empresarios conceden a la formación de sus trabajadores les ha llevado, muy lógicamente, a preocuparse de la buena gestión del tiempo que éstos le dedican, a querer controlar su uso, e incluso a externalizar al menos una parte de las formaciones de larga duración.

Mi tercera observación se refiere, a diferencia de las dos anteriores, al lugar que la formación ocupa en el tiempo de “no trabajo”, ante todo en el tiempo libre, pero también en el tiempo desocupado de los parados.

En este contexto, ¿dará lugar la reducción del tiempo de trabajo a un desplazamiento del tiempo de formación, desde el tiempo de trabajo hacia el tiempo libre? En el cuarto punto insistiré en los límites de esta externalización del tiempo de la formación, y también en la insoslayable negociación de un nuevo compromiso entre los interlocutores sociales.

Por último analizaré la opción de una posible evolución de la formación hacia el tiempo libre, lo que no sucederá de manera espontánea. Se trata de un ámbito particular de actuación pública que creo importante, pero los poderes públicos no parecen haberlo valorado todavía,

en especial las administraciones territoriales que en lo sucesivo serán las competentes en la materia, ya que la formación se incluye entre las competencias que el Estado les ha transferido.

## El derecho al permiso de formación

Lo que caracterizó a las décadas de 1950 y 1960, y dió lugar a la ley de 1971 sobre la formación profesional continua dentro de la educación permanente fue la consideración del tiempo de formación como imputable legítimamente al tiempo de trabajo: como tiempo de permiso (congé). El término apareció por primera vez como permiso de educación obrera (ley de 1957) refiriéndose a un tiempo de formación sindical y al permiso para la formación de animadores de jóvenes (1961)<sup>2</sup>. Pero cobraría toda su importancia con la ley de 1971, que generalizaba el acuerdo interprofesional de 1970. Así, la aparición del concepto francés de derecho a la formación deberá entenderse como un derecho al tiempo, un tiempo destinado a la formación, al que una persona puede acogerse.

Del convenio fundador entre los interlocutores sociales en 1970, digamos simplemente que planteaba el principio de la legitimidad de ausentarse del trabajo para llevar a cabo una formación (el término “permiso” no aparecía) y que establecía los objetivos cuantitativos en cuanto al número de horas de ausencia de trabajo en las empresas, que debían dedicarse a la formación. Resaltamos además que no se hacía distinción entre las formaciones seguidas por decisión del asalariado y las realizadas a iniciativa del empresario. Esto nos lleva de nuevo a una imagen de la formación concebida esencialmente en forma de cursos o cursillos realizados fuera del lugar de trabajo. Esta ambigüedad, que no distinguía entre la posibilidad que tenía un trabajador de ausentarse de forma remunerada para seguir una formación de su elección, tanto profesional como no profesional, y la obligación que podía imponersele de participar en un cursillo de adaptación o perfeccionamiento para el ejercicio de su trabajo, permitió la firma de este acuerdo, que mantenía que toda formación era

*“(...)la aparición del concepto francés de derecho a la formación deberá entenderse como un derecho al tiempo, un tiempo destinado a la formación, al que una persona puede acogerse.”*

**“(...) el convenio fundador entre los interlocutores sociales en 1970 (...) planteaba el principio de la legitimidad de ausentarse del trabajo para llevar a cabo una formación (...) y establecía los objetivos cuantitativos en cuanto al número de horas de ausencia de trabajo en las empresas, que debían dedicarse a la formación.”**

(<sup>2</sup>) A mediados de la década de 1950, se presentaron varias proposiciones de ley de origen parlamentario para promulgar permisos de formación, véase Y. Palazzeschi (1998)



***“Hubo que esperar hasta 1982 para que se hiciera una clara distinción entre el tiempo de formación a iniciativa del trabajador, que debía considerarse realmente como un permiso, y el tiempo de formación gestionado por el empresario dentro del plan de formación para su empresa. Este acuerdo entre los interlocutores sociales, que creaba el permiso individual de formación y que fue ratificado por la ley en 1984, reconocía, esta vez claramente, el derecho a una reducción del tiempo de trabajo (...) para formarse.*”**

en definitiva de interés tanto para el trabajador como para la empresa.

A continuación, en su aplicación concreta, correspondía a los empresarios organizar las formaciones que servían al interés de su empresa, por el total o sólo por una parte del número de horas que debían dedicarse a la formación, o bien dejar su gestión a los asalariados sin prescribir su empleo. Pero lo esencial que hay que considerar es que hasta las formaciones útiles, e incluso indispensables para el trabajo, se veían como una reducción del tiempo de trabajo.

Hubo que esperar hasta 1982 para que se hiciera una clara distinción entre el tiempo de formación a iniciativa del trabajador, que debía considerarse realmente como un permiso, y el tiempo de formación gestionado por el empresario dentro del plan de formación para su empresa<sup>3</sup>. Este acuerdo entre los interlocutores sociales, que creaba el permiso individual de formación y que fue ratificado por la ley en 1984, reconocía, esta vez claramente, el derecho a una reducción del tiempo de trabajo por un periodo determinado para formarse. La duración total de la formación podía llegar hasta las 1.200 horas, manteniéndose la remuneración. Sin embargo, esto no significa, más bien al contrario, que el tiempo de formación que corresponde al plan de formación se considere tiempo de trabajo. La idea de considerar también este tiempo de formación necesaria para la empresa como una ausencia del trabajo sigue predominando tanto entre empresarios como entre trabajadores.

Es asimismo necesario subrayar que si bien este derecho al permiso de formación, es decir, a ese tiempo de formación tomado del tiempo de trabajo, tiene un valor paradigmático, su aplicación real es mucho más modesta: en los mejores años la cifra de beneficiarios de permisos individuales de formación no ha superado los 34.000 (en 1994)<sup>4</sup>, en comparación con los más de tres millones de trabajadores que han realizado cursillos dentro de los planes de formación de las empresas. Algunos de los cuales, sin duda, dejan libertad de elección a los trabajadores que deseen aprovechar la ocasión de formarse. El permiso individual de formación es, por otra parte, la modalidad que ofrece a

los trabajadores la mayor garantía de poder formarse a iniciativa propia. No entraré aquí en detalles sobre las razones que han llevado al acantonamiento que ha surgido en las posiciones tanto de los empresarios como de los poderes públicos<sup>5</sup>. Es importante resaltar, sobre todo, que incluso en el caso en el que la formación del trabajador no interese directamente a su empresa, es un derecho adquirido que el tiempo dedicado a dicha formación pueda tomarlo del tiempo de trabajo. En este sentido el permiso posee un valor simbólico en el sistema francés de formación profesional continua.

Esta idea ampliamente dominante según la cual el tiempo de formación se imputa al tiempo de trabajo incluso aunque su materia no sea directamente profesional, se manifiesta significativamente en la multiplicación de los permisos de formación reconocidos legalmente bajo el título de los objetivos específicos a los que se destine (permiso sabático, permiso para un examen o para un “bilan” de competencias, o el destinado a los representantes electos, a los bomberos voluntarios, etc); deben ser concedidos por el empresario aunque no sean siempre remunerados. Hay que reconocer asimismo que es difícil evaluar la importancia cuantitativa de las formaciones que se siguen fuera del horario de trabajo, pues se han estudiado poco y no son objeto de encuestas; se constata simplemente que están en fuerte regresión las financiaciones que los Consejos regionales destinan a formaciones de promoción social en cursos de tarde y sábados.

## **Hacia una recalificación de la formación como trabajo efectivo**

### **Una evolución de las prácticas**

La ley de 1971 no fijó ningún objetivo ni un nivel mínimo referente al número de horas trabajadas que debían dedicarse a la formación. Sin embargo, el acuerdo interprofesional de 9 de julio de 1970 en el que se basaba había fijado como objetivo un máximo de un 2% en el personal de una empresa que podía asistir simultáneamente a una formación (artículo 27)<sup>6</sup>, con una reserva que admitía el 3% para

(<sup>3</sup>) La necesidad de hacer esta distinción estaba planteada desde 1974 por un fallo del Consejo de Estado. Fue necesario esperar 8 años para que los interlocutores sociales alcanzaran un nuevo compromiso: P. Guilloux (1998).

(<sup>4</sup>) Su número descendió por debajo de los 25.000 en 1996. Véanse los anexos correspondientes a la formación profesional de los proyectos de ley de finanzas.

(<sup>5</sup>) Patrick Guilloux (1998) las expuso con precisión cronológica.

(<sup>6</sup>) Por añadidura, del número de trabajadores en formación por decisión del empresario se consideraron para este cálculo sólo la mitad (artículo 30).



cuadros<sup>7</sup>. Esta disposición suponía una inversión formativa que, según Raymond Vatiez (1978), podía alcanzar de un 4 a un 4,5% de la masa salarial. Esta aspiración inicial de los interlocutores sociales se vió pronto reducida por la ley de 1971, que sólo establecía un objetivo de gasto limitado al 1% de los salarios.

Conviene, en efecto, tener en cuenta también la realidad de la práctica en las empresas. Desde el punto de vista de su lógica interna, ¿existe la necesidad de dedicar una parte del tiempo de trabajo a formar a los trabajadores, incluso a satisfacer su demanda de formación, o el empresario lo acepta sólo para cumplir con la obligación que se le impone? Algunas empresas, especialmente entre las más grandes, no esperaron a que se promulgara la ley de 1971, ya que consideraban que la formación era parte de los instrumentos necesarios para su gestión de recursos humanos. Pero la mayoría no se interesaron por ella más que a partir del momento en que se vieron en el deber de aplicar la mencionada regla que les obligaba a participar en la formación continua, exigiéndoles un gasto mínimo en formación de un 0,8% de la masa salarial en un primer momento, y que en la actualidad ha alcanzado ya el 1,5%.

En realidad el nivel medio de gastos para el conjunto de las empresas con 10 ó más trabajadores se eleva a más del doble de lo requerido por la ley. Pero esto es reflejo de dos actitudes enfrentadas según el tamaño de las empresas: sólo aquellas que dan empleo al menos a 500 trabajadores superan la tasa del 3%<sup>8</sup>, mientras que las que tienen de 10 a 49 trabajadores se mantienen muy próximas a la tasa legal. Por lo menos en el caso de las primeras puede considerarse que la mayoría de ellas estiman actualmente que dichos gastos responden en primer lugar a una necesidad interna, según queda evidenciado en una encuesta sobre la formación profesional continua en empresas europeas realizada por el Céreq en 1993 en el marco del programa FORCE<sup>9</sup>. Las formaciones de estas características son, en general, de corta duración: más de las tres cuartas partes no superan las 40 horas (Péry, 1999).

A este respecto, conviene no reducir las situaciones formativas a aquellos cursillos

que generan gastos contabilizados bajo el concepto de participación obligatoria en la formación, y considerar sobre todo las denominadas formaciones en situación de trabajo. La atención que a éstas se presta en Francia es reciente, pero bien puede suponerse que su aplicación es mucho más antigua. A estas formaciones corresponde, según una precisa definición “todo periodo de formación de personal planificado con vistas a adquirir una capacidad técnica o una experiencia práctica en situación de trabajo, por medio de los instrumentos habitualmente utilizados” (Aventur, 1998), y que responden a criterios precisos, especialmente el de que se les dedique un tiempo limitado. El citado estudio del Céreq estima en una jornada y media mensual por término medio el tiempo empleado en formaciones de este tipo. Evidentemente, en este caso el tiempo de formación no es más que una forma particular de tiempo de trabajo, pudiéndose pensar en consecuencia que las formaciones de tipo cursillo que busquen un objetivo necesario para el buen funcionamiento de la empresa serán en adelante y cada vez con mayor frecuencia, consideradas de la misma manera. En otras palabras ya no responden a una lógica de ausencia del trabajo y de reducción ocasional de su tiempo.

### **Una evolución de las reglas aplicables a la gestión del empleo**

Si bien es cierto que hay formaciones cuya integración en el tiempo de trabajo parece hoy en día clara, ya que sirven al interés de la empresa y por tanto son deseadas y organizadas por ella, otras se incluyen en el tiempo de trabajo en aplicación de reglas impuestas al empresario.

Este es, en primer lugar, el caso de contratos de trabajo particulares que deben permitir a sus beneficiarios adquirir a la vez formación y experiencia profesional, y que se utilizan frecuentemente como primer paso para la contratación. Son contratos de este tipo los de aprendices, orientación, cualificación, adaptación, que van dirigidos esencialmente a jóvenes<sup>10</sup> y comportan obligatoriamente un tiempo determinado de formación. Así son también los contratos “iniciativa de empleo” o los contratos de empleo “consolidados” que pueden incluir formación durante el tiempo de trabajo, pero cuyo contenido

***“(...) conviene no reducir las situaciones formativas a aquellos cursillos que generan gastos contabilizados bajo el concepto de participación obligatoria en la formación, y considerar sobre todo las denominadas formaciones en situación de trabajo.”***

(7) Acta adicional del 30 de abril de 1971, artículo 5.

(8) Estas empresas reúnen al 44% de los trabajadores franceses afectados (es decir, exceptuando a funcionarios públicos y a empresas de menos de 10 trabajadores), y el 63% de los trabajadores formados en 1996 (Péry, 1999).

(9) Los resultados correspondientes a las empresas francesas muestran que (Aventur, 1998) entre los objetivos perseguidos por los organizadores de las formaciones, 4 motivos suponen en conjunto el 85% de las respuestas obtenidas: facilitar los cambios técnicos, mejorar la calidad de los productos, adaptar a los nuevos contratados y desarrollar la polivalencia; por el contrario, facilitar el desarrollo de la carrera y ayudar a la readaptación externa no superan el 2% de los motivos citados en primer lugar, y suponen el 4% de los citados en segundo lugar.

(10) Existe también una posibilidad de contratar a personas en busca de empleo de más de 26 años con un contrato de cualificación, pero aún se encuentra en fase de experimentación; su fecha límite, fijada inicialmente para el 31 de diciembre del 2000, acaba de ser prorrogada hasta el 30 de junio por la Ley de finanzas.



***“Así pues, ha sido la evolución en las formas de gestión de la formación por las empresas (que integran ésta en su organización del trabajo), y en las reglas que la empresa se ve obligada a respetar, lo que ha llevado a dejar de considerar hoy el tiempo de formación como tiempo de ausencia del trabajo o de permiso autorizado, y en consecuencia como reducción del tiempo de trabajo.”***

y duración se establecen contractualmente a su comienzo. En todas estas modalidades particulares de contratación el tiempo de formación se integra reglamentariamente dentro del tiempo de trabajo.

Existe otra forma obligatoria de integración del tiempo de formación dentro del tiempo de trabajo, resultado de una evolución de la jurisprudencia relativa al contrato de trabajo. Los jueces pueden verse llevados a considerar un despido abusivo si es debido a un cambio de destino no acompañado con una formación que capacitara al trabajador para llevar a cabo su nueva tarea, basándose para ello en un fallo del Tribunal de Casación de 1992<sup>11</sup>. Esto supone una evolución importante pues hace derivar de los principios generales del derecho de contratación un deber de lealtad por parte del empresario (Willems, 1996). Si dichas formaciones caen bajo la responsabilidad de la empresa deben tener lugar, evidentemente, dentro del tiempo de trabajo; en contrapartida, recae sobre el trabajador no sólo la obligación de seguir con éxito la formación, sino también la de demostrar al reincorporarse al trabajo que está más capacitado para cumplir con sus funciones. La formación puede, por tanto, reforzar la relación de dependencia salarial (Etiennot, 1998)

Pero a partir de la entrada en vigor de la segunda ley referente a la reducción negociada del tiempo de trabajo, este principio quedará ya recogido dentro del Código de trabajo (L. 932-2): “El empresario tiene la obligación de garantizar la adaptación de sus trabajadores a la evolución de sus puestos de trabajo”, y el artículo precisa además que “cualquier formación que el trabajador siga como consecuencia de esta obligación constituye un tiempo de trabajo efectivo”. Esta estipulación categórica cancela por tanto así las disposiciones que figuran en los acuerdos negociados por los sectores profesionales tras la primera ley Aubry. Especialmente el de la metalurgia (28 de julio de 1998) se mostraba particularmente radical al afirmar que la formación en su totalidad quedaba excluida del cálculo del tiempo de trabajo efectivo. Esto no suponía que el empresario se desentendiera completamente de asumir cualquier carga financiera, lo que estaba en juego era la afirmación del principio de que el tiem-

po de formación no era tiempo de trabajo. Como consecuencia del cual: “la organización de la formación queda por tanto eximida de las reglas relativas a la duración del trabajo: duración máxima diaria y semanal, horas extraordinarias, modulaciones...” (Luttringer, 2000).

Si bien las disposiciones prácticas que afectaban a la distribución de cargas entre los empresarios y los trabajadores de la metalurgia no quedaron sin vigor tras la segunda ley, quedó, en cambio, anulado por el legislador el principio en el que aquellas se veían fundamentadas. El que la formación sea responsabilidad del empresario cuando la finalidad de la misma es la adaptación al puesto de trabajo lleva, según la legislación, a integrar dichas formaciones dentro del trabajo efectivo<sup>12</sup>.

Queda abierta, no obstante, la cuestión de la duración de dichas formaciones de adaptación. Para Nicole Maggi-Germain (2000), pueden incluir formaciones cualificantes y por tanto largas. Sin embargo, parece más comunmente admitido que cuando aquéllas permiten acceder a nuevas competencias pierden su finalidad de adaptación y cambian de régimen. En efecto, como contrapartida a la consideración como trabajo efectivo de determinadas cualificaciones, el apartado 2º del mismo artículo del Código autoriza a que “el desarrollo de competencias de los trabajadores” se realice mediante formaciones que se efectúen, en parte, fuera del horario de trabajo. Su objetivo es entonces “la adquisición de una nueva cualificación o de una promoción profesional” (así se consideran las acciones de reconversión a un nuevo oficio). En este caso se invita claramente a los trabajadores a admitique la gestión de su carrera profesional bien merece dedicar una parte de su tiempo libre a renovar sus competencias.

Así pues, ha sido la evolución en las formas de gestión de la formación por las empresas (que integran ésta en su organización del trabajo), y en las reglas que la empresa se ve obligada a respetar, lo que ha llevado a dejar de considerar hoy el tiempo de formación como tiempo de ausencia del trabajo o de permiso autorizado, y en consecuencia como reducción del tiempo de trabajo.

<sup>(11)</sup> Cámara social, 25 de febrero de 1992, Sociedad Expovit c./ Sra. Dehaynnin: “el empresario, obligado a cumplir de buena fe el contrato de trabajo, tiene el deber de garantizar la adaptación de los trabajadores a la evolución de sus empleos”.

<sup>(12)</sup> Por otra parte, desde enero de 2000 la Unión de industrias metalúrgicas y mineras ha sometido a la consideración de las organizaciones sindicales un texto de acuerdo por el que se modifican las disposiciones no conformes a la 2ª ley.



## Hacia una más estricta delimitación de la formación en el tiempo de trabajo

Esta recalificación de la formación como trabajo efectivo cuando está prescrita o autorizada por el empresario surge acompañada, en contrapartida, de un control más riguroso de su coste y por tanto del tiempo dedicado. Si se considera globalmente el número de horas de cursos realizados en las empresas, éste desde luego no decrece sino que aumenta continuamente a lo largo de los años, según datos hechos públicos por el Ministerio de Trabajo, en un anexo a las leyes de finanzas. Pero esto es resultado de un incremento en el número de trabajadores que se benefician de las formaciones. Por contra, la duración media de dichas formaciones ha descendido a menos de 40 horas, cuando en los años 80 había alcanzado las 60 horas. Pueden verse en ello indicios de una voluntad de gestionar más rigurosamente la parte del tiempo de trabajo destinada a la formación. La consecuencia de todo ello es una estabilización desde 1993 de los niveles de participación de las empresas en la formación, con una sensible tendencia a la baja, especialmente en las grandes empresas<sup>13</sup>.

Esta misma tendencia a la reducción del tiempo destinado a la formación puede observarse en la aplicación del capital de tiempo de formación creado por una ley de 1993. Baste para nuestro propósito mencionar que esta medida permite, bajo ciertas condiciones, reintegrar al plan de formación la mitad de los medios destinados al permiso ("congé") individual de formación, lo que trae como importante consecuencia la reducción significativa en la duración de la formación para el formado.

Pero la evolución más notable ocurrida en la gestión del tiempo de formación es lo que hoy en día se define como *coinvertión*. Se entiende por ella al acuerdo alcanzado entre un empresario y un trabajador en virtud del cual una formación, cuyo coste pedagógico corre a cargo de la empresa, se lleva a cabo en parte durante el tiempo libre del trabajador. Sus límites quedaron establecidos por un convenio interprofesional y una ley de 1991. Este principio, que hasta el momento sólo se aplica en casos muy limitados,

tendrá en lo sucesivo una nueva oportunidad para desarrollarse con motivo de la ley de las 35 horas. De hecho, se observa que algunos convenios de ramo o de empresa lo han integrado explícitamente: como contrapartida a la reducción del tiempo de trabajo, una parte del tiempo libre liberado puede dedicarse a formaciones financiadas por la empresa.

Sin embargo, los convenios firmados con motivo de la reducción del tiempo de trabajo y que incluyen disposiciones de *coinvertión* en la formación se desvían con frecuencia considerablemente de las modalidades legales (Bresson, 2000; Luttringer 2000). Éstos sólo mencionan que la formación habrá de imputarse al tiempo liberado, con un límite máximo de 3 a 5 días por año; los acuerdos prevén también, a veces, que se dedique a la formación un tiempo de trabajo semejante, pero en otros casos no consideran más que la asunción por el empresario de los costes de la formación. Esto dista de lo estipulado por el Código de trabajo (L. 932-1) que limita al 25% el tiempo de formación realizable fuera de horas de trabajo y que pone como condición que el objetivo sea una cualificación profesional que ofrezca un acceso prioritario al ejercicio de las funciones correspondientes. Aquí puede observarse de nuevo la preferencia por las formaciones cortas frente a aquellas que precisen mucho tiempo de trabajo.

## La formación durante el tiempo externo al trabajo

La fuerte valorización del derecho a la formación durante el tiempo de trabajo tuvo como contrapartida un desinterés más intenso en Francia que en otros países de la Unión Europea por las formaciones realizadas durante el tiempo libre. ¿Es esto resultado de una evolución sociológica inevitable? Algunos, como D. Mothé (1999), lo afirman: "nadie ha obligado a nadie. Simplemente los trabajadores han elegido para emplear su tiempo libre cosas que les divirtieran o les hicieran soñar, en lugar de cosas que aumentarían su conocimiento y les estimularían a participar en la creación cultural, política, o en debates sobre las grandes cuestiones filosóficas". La encuesta: Empleo

*"(...) la evolución más notable ocurrida en la gestión del tiempo de formación es lo que hoy en día se define como **coinvertión**. Se entiende por ella al acuerdo alcanzado entre un empresario y un trabajador en virtud del cual una formación, cuyo coste pedagógico corre a cargo de la empresa, se lleva a cabo en parte durante el tiempo libre del trabajador".*

<sup>(13)</sup> La tasa media pasó de 3,29 en 1993 a 3,24 en 1997, lo que supone un descenso del 2,8% en las empresas de entre 500 y 1999 trabajadores y de 7,97% en las de más de 2000 trabajadores, mientras que la tasa de participación de las pequeñas empresas continuaba ascendiendo (Bentabet, 2000).



***“(...)otra prioridad: la lucha contra el paro, en particular entre los jóvenes. En este ámbito, (...) la oferta pública de formación, en manos fundamentalmente de organismos privados pero con financiación pública, (...) no trata ya de favorecer la formación durante el tiempo libre, sino más bien de emplear un tiempo desocupado bajo la forma de medidas para el empleo.”***

del tiempo, llevada a cabo por el INSEE (Dumontier y Pan Ké Shon, 1999) confirma este hecho al demostrar que entre los trabajadores en activo con empleo el tiempo medio diario dedicado a los estudios y a la formación fuera del trabajo es de tres minutos y que el índice de practican-tes es del 2%.

N. Terrot (1997), más optimista, estima una cifra de alrededor de 500.000 personas inscritas en formaciones denominadas de “promoción social”, fundamentalmente cursos de tarde, en el CNAM, en instituciones escolares o universidades, en el Centro Nacional de Enseñanza a Distancia o en centros de preparación de oposiciones a la administración. Añade de 300.000 a 400.000 adultos inscritos en los ciclos de estudio ordinarios en las universidades. Pero la falta de estadísticas precisas hace temer que estos valores estén sobreestimados.

Respecto a la economía de la formación, observaré simplemente que la demanda individual se considera irresoluble, y que los organismos de formación prefieren buscar financiación para su actividad en empresas y en instituciones públicas, si bien éstas renuncian progresivamente a financiar formaciones que tengan como finalidad la promoción social o una cultura general. Los Consejos Regionales, que tienen las competencias en la materia, parecen empeñarse en olvidar que no puede haber demanda de formación durante el tiempo libre sin una oferta de formación que la estructure y oriente y sin tomar en consideración los costes que supone asistir a un proyecto de formación.

Hay que reconocer, por otra parte, que el Estado o los Consejos Regionales tienen desde hace veinte años otra prioridad: la lucha contra el paro, en particular entre los jóvenes. En este ámbito, por esta vez, la oferta pública de formación, en manos fundamentalmente de organismos privados pero con financiación pública, ha sido y sigue siendo importante. Sin embargo, en este caso no se trata ya de favorecer la formación durante el tiempo libre, sino más bien de emplear un tiempo desocupado bajo la forma de medidas para el empleo. Por otro lado, puede afirmarse que una parte de estas acciones formativas permiten a los empresarios externalizar

algunas de sus necesidades de formación, cuando aquéllas dan respuesta a la demanda de las empresas de formar a los candidatos a un contrato. Debemos también subrayar que un solicitante de empleo no está autorizado a seguir una formación, bajo riesgo de perder sus prestaciones del paro, a menos que el cursillo sea aceptado por estar dirigido a obtener una colocación<sup>14</sup>. Sólo en este caso se dispensa al parado perceptor de un subsidio de dedicarse a la busca de empleo de forma exclusiva.

Habrà que añadir también que, si bien los medios públicos para la formación se concentran así en la población sin empleo, en la práctica no benefician en absoluto a las personas que se encuentran a caballo entre el paro y el empleo, ocupando empleos precarios o contratados a tiempo parcial. Aún considerando que disponen de más tiempo libre que los otros trabajadores, carecen, sin embargo de oportunidades para formarse, ya que existen muy pocas posibilidades de que alguien asuma los costes de su formación, los interesados están poco informados al respecto, y además la oferta existente está mal adaptada a la flexibilidad de sus horarios, y la alternancia aleatoria de sus periodos de empleo y de paro.

Es necesario, sin duda, no echar las campanas al vuelo ante la posible perspectiva de una evolución de la formación hacia el tiempo libre, originada por un interés espontáneo hacia la imagen racional de la formación permanente. La precarización del trabajo, que afecta cada vez a mayor número de personas, y la flexibilización del ritmo de trabajo que acompañará a la reducción generalizada del tiempo de trabajo como consecuencia de la aplicación de la jornada de 35 horas, no ofrecen perspectivas al individuo para gestionar mejor su tiempo personal, una parte del cual podría dedicarse a la formación. Con todo ¿no es esta impresión de callejón sin salida el resultado de una imagen demasiado dicotómica del tiempo de trabajo como algo opuesto al tiempo libre?

Observa Alain Supiot (1995), en un artículo en el que sugiere que el tiempo de trabajo forma parte de la problemática de una organización equilibrada de tiempos, que: “el tiempo libre se acomoda dentro

<sup>(14)</sup> De manera más precisa, una persona en busca de empleo conserva la oportunidad de seguir una formación personal de su elección cuando la duración de ésta es inferior a 40 horas al mes, incluidos los horarios de tarde.



del tiempo de trabajo asalariado”, y “a la inversa, el trabajo asalariado proyecta su sombra sobre el tiempo libre”. Se han establecido diferentes derechos a permisos o ausencias del trabajo cuyo significado se entiende hoy en día más como expresión de una búsqueda de distribuciones socialmente legítimas entre el tiempo de trabajo y el de actividades privadas (educación de los hijos, atención familiar ...) o públicas (asociativas, políticas...). Ahora bien, para que se confirme más este avance hacia una distribución equilibrada de los tiempos, cuyas condiciones se han desarrollado más allá del empleo (Supiot, 1999), parece indispensable conceder una mayor atención, y por tanto hacer más evidentes, a los tiempos bajo el dominio del trabajo: no sólo los desplazamientos entre el domicilio y el lugar de trabajo, sino también los tiempos obligados, de trabajo en casa para ponerse al día o el tiempo personal dedicado a la formación.

Pero ¿puede pronosticarse una evolución hacia una mayor coherencia en las disposiciones, tanto convencionales como legales y reglamentarias asociadas a cada una de estas situaciones temporales bajo dominio del trabajo? Para A. Supiot esto supone establecer previamente “unos principios generales de consenso sobre tiempos que sólo la ley está en disposición de fijar”. En su defecto, la pérdida de sentido que acompaña a la reducción del tiempo de trabajo desde la década de 1980, según un análisis de J.-Y. Boulin (1992), continuaría respondiendo a un objetivo de reorganización del tiempo de trabajo para asegurar una mayor competitividad.

## **Límites a la transferencia de la formación desde el tiempo de trabajo al tiempo de no trabajo**

El movimiento general de racionalización de costes formativos por parte de las empresas y muy especialmente de la gestión del tiempo de trabajo reservado a formaciones adopta así formas muy diversas, y la legislación sobre las 35 horas no puede más que acelerar este proceso. Ésta obliga, especialmente a los inter-

locutores sociales en las empresas, a negociar sobre lo que entienden como trabajo efectivo. Y no son solamente las pausas lo que está en juego, sino todo lo que forma el entorno del trabajo propiamente productivo, el tiempo de su preparación, el tiempo empleado en solucionar disfunciones, etc. Desde este punto de vista, la formación, incluso la prescrita por la dirección, supone un tiempo de trabajo no productivo. Sin duda no seremos nosotros quienes consideremos que el tiempo de formación es un tiempo de ausencia de trabajo, pero sí que forma parte de ese tiempo que es necesario economizar.

¿Sería solución negociar un compromiso por el que los tiempos de formación recayeran sobre el tiempo libre de los trabajadores? En todo caso, dicha hipótesis no puede aplicarse más que a ciertas modalidades de formación y no puede plantearse como un principio general. Por su naturaleza, esto no puede afectar a las formaciones en situación de trabajo y parece también muy discutible la idea de que las formaciones cortas y prescritas puedan seguirse fuera del horario de trabajo, esta vez con referencia al derecho laboral. Para estas formaciones de principiantes para su puesto de trabajo, o destinadas a acompañar cambios técnicos o de organización en la empresa, la segunda ley sobre la reducción del tiempo de trabajo hizo una precisión esencial: las formaciones de adaptación son tiempo de trabajo efectivo. No pueden, por tanto, imputarse al tiempo de descanso liberado<sup>15</sup>.

Por el contrario, al menos en algunas empresas, en particular las grandes, una parte de las actuaciones derivadas del plan de formación corresponde a una oferta hecha a los trabajadores, que son invitados a sumarse a ella de manera voluntaria. Este es especialmente el caso de las actividades correspondientes al “capital de tiempo de formación”. Para ellas, en efecto, no puede excluirse a priori que un acuerdo de empresa pueda establecer reglas por las que una parte de estas formaciones tenga lugar durante el tiempo liberado por la reducción del tiempo de trabajo. Se observa así que los acuerdos sobre las 35 horas negociados tras la primera ley en Danone, Renault o Peugeot preveían la asignación de “créditos de

***“Se han establecido diferentes derechos a permisos o ausencias del trabajo cuyo significado se entiende hoy en día más como expresión de una búsqueda de distribuciones socialmente legítimas entre el tiempo de trabajo y el de actividades privadas (...) o públicas (...)”***

<sup>(15)</sup> La definición de trabajo efectivo que figuraba en la primera ley no permitía establecer los límites entre las formaciones asimiladas al tiempo de trabajo y aquellas que no lo eran. El Tribunal Supremo de París, a quien se había pedido su pronunciamiento sobre el acuerdo firmado en enero de 1999 por la asociación de bancos franceses, y había considerado ilegales las disposiciones que permitían a los trabajadores formarse durante el tiempo que dejaba libre la reducción del tiempo de trabajo cuando la formación correspondía al plan de formación, por considerar que entonces seguían a disposición de su empresario (Maggi-Germain, 2000)





***“(...) el aumento del tiempo libre entre las personas activas, debido a la generalización de la jornada de 35 horas y a la expansión del trabajo a tiempo parcial con horario elegido, no sólo genera una nueva oportunidad para el empresario de encontrar otras modalidades en la gestión del tiempo de formación de sus asalariados: justifica también un cuestionamiento político de los poderes públicos, que declaran su intención de promover la formación permanente”.***

(16) Jean-Marie Luttringer observa que si los empresarios desplazan la formación fuera del tiempo de trabajo efectivo, se darán cuenta entonces “que el hecho de enviar la formación a la esfera de la vida privada les priva de poder sobre la formación, parte esencial del poder de gestión y de dirección”, en *Négociation de nouveaux équilibres entre temps de travail et temps de formation*, (1999, p.198).

(17) J-M Luttringer: “Si se envía la formación a la esfera privada, ésta escapa de la negociación colectiva, y por tanto de la influencia sindical. Si continúa ligada a la esfera del trabajo, incluso si su coste es reducido, continuará siendo objeto de negociación colectiva. Su calificación y su régimen jurídico se distinguen de los del trabajo efectivo aunque permanezcan en la misma esfera. La formación se convertirá por su parte en un subrégimen del trabajo, costeado como el seguro de desempleo, la enfermedad y no remunerado por un salario”.

(18) De forma contraria a dicha evolución, el informe Supiot (1999) considera que, en política europea común, “el derecho a la formación profesional supone que dentro de la reglamentación del tiempo de trabajo habrá que dejar espacio para el tiempo de esta formación” (p. 129).

formación” a los trabajadores, que les permitían acceder a formaciones organizadas y financiadas por la empresa pero seguidas durante su tiempo libre.

En este punto, cabe subrayar que, por el contrario, un empresario no podría exigir a sus trabajadores que adquirieran conocimientos considerados necesarios para el ejercicio de sus funciones, organizándose ellos mismos para seguir formaciones durante su tiempo libre<sup>16</sup>. Las organizaciones sindicales y los órganos representativos del personal, por otra parte, tendrían motivos para oponerse a tal fórmula, que les privaría de todo derecho de fiscalización y de negociación sobre la política formativa en la empresa<sup>17</sup>. Con esto puede verse que, en definitiva, las posibilidades de externalizar el tiempo de formación fuera del tiempo de trabajo siguen siendo limitadas.

Queda, no obstante, un tema referente a la articulación entre tiempo de trabajo y tiempo de formación y es la legitimidad de ausencia del trabajo con motivo de la formación. ¿Puede la reducción del tiempo de trabajo justificar que se abandone el principio del permiso de formación cuando se trata de un permiso individual de formación, un permiso sabático o permisos con fines específicos?. Ese riesgo existe, si se considera que de aquí en adelante se reducirán considerablemente los recursos financieros para permisos individuales. Incluso aunque estos permisos no afecten más que a una minoría de los trabajadores, son su derecho y cuestionarlo sería indudablemente una regresión y por tanto una renuncia por parte de los poderes públicos<sup>18</sup>.

## **¿Qué formación durante el tiempo libre?**

Parece necesario estar en guardia ante las tentaciones que pueden existir de transferir la formación del tiempo colectivo de trabajo al tiempo libre de los individuos. Sin embargo, a la inversa sería también cuestionable adoptar, a priori, una posición de rechazo frente a cualquier tipo de estímulo a desarrollar formaciones fuera del tiempo de trabajo, en particular si el empresario sigue asumiendo sus responsabilidades para mejorar las compe-

tencias de sus trabajadores, asegura especialmente la financiación de las formaciones, y respeta la norma del carácter voluntario para los candidatos a estas formaciones. Además, en este ámbito, también los órganos representativos del personal deberían poder llevar a cabo su papel consultivo en cuanto a orientaciones y el seguimiento del plan de formación.

Pero el aumento del tiempo libre entre las personas activas, debido a la generalización de la jornada de 35 horas y a la expansión del trabajo a tiempo parcial con horario elegido, no sólo genera una nueva oportunidad para el empresario de encontrar otras modalidades en la gestión del tiempo de formación de sus asalariados: justifica también un cuestionamiento político de los poderes públicos, que declaran su intención de promover la formación permanente.

Las razones por las que las personas activas pueden desear formarse y que varían en función de su situación profesional, de la etapa de su carrera profesional en la que se encuentren, de su edad y de su participación en la vida social, merecen analizarse y conocerse mejor para poder dar una respuesta a sus necesidades y aspiraciones. Sobre este tema, demasiado amplio para ser abordado aquí, apuntamos solamente que la formación parece útil y deseable tanto cuando se refiere a una actividad profesional como social. Es decir, que la formación puede exceder el campo profesional, pero éste seguirá siendo una preocupación central, ya que el trabajo constituye la principal actividad social. Ahora bien, en el momento actual se tiende demasiado a pensar que las formaciones cuya finalidad sea profesional deben concebirse desde el empleo y que por tanto son ante todo responsabilidad del empresario, echando así en olvido que las aspiraciones de los trabajadores en materia de formación profesional pueden ir mucho más allá de lo que constituyen formaciones prescritas u ofrecidas en las empresas.

¿Es posible entonces recurrir a la responsabilidad y perspicacia individuales para que se desarrolle una demanda de formación a la que el mercado se ajuste, haciendo surgir la correspondiente oferta? La demanda de formación no es en



general anterior a la oferta, sino que éstas, por el contrario, necesaria para que aquélla se estructure y exprese. Las autoridades públicas, centrales o descentralizadas, tienen de este modo una responsabilidad en cuanto a organización, selección, desarrollo y financiación de posibles actuaciones formativas.

Habrán de promoverse, sobre todo a escala regional, nuevas modalidades formativas que tengan en cuenta los problemas de sincronización de los tiempos individuales, que son principalmente consecuencia de la diversificación y la flexibilización del tiempo de trabajo, pues el interés y el valor de la oferta formativa no reside sólo en sus contenidos y sus objetivos sino también en su accesibilidad, que deberá tener en cuenta los imperativos temporales. Las tecnologías de la información y la comunicación pueden contribuir a ello, si no se renuncia al recurrir a ellas a la relación pedagógica colectiva.

Sin embargo, la oferta formativa no sólo tendrá que ajustarse a las nuevas obligaciones de segmentación temporal: el desarrollo de la actividad formativa por los trabajadores en activo implica también actuaciones de regulación y organización de los tiempos sociales, y en ellas pueden jugar un papel esencial las autoridades públicas, tanto nacionales como locales, las primeras estableciendo los principios de interés general que han de respetarse para hacer experimentaciones de organización de tiempos (Supiot, 1999), las segundas para encontrar formas concretas y coherentes de concordancia de los tiempos locales (Gauvin y Jacot, 1999)

En resumen, hay que reconocer que entre los cambios relevantes que han modificado en Francia el contexto de la formación de adultos desde hace 30 años, la disminución del tiempo de trabajo no ha desempeñado hasta el momento un papel significativo, no ha supuesto automáticamente un aumento del tiempo dedicado a formarse, exceptuando, sin duda, a las personas en busca de empleo. Por el contrario, la valoración que se hace de la formación en el trabajo es considerablemente positiva, hasta el punto de justificar una integración de esta formación en el trabajo efectivo. La imagen de un tiempo de formación que implica en sí mismo una

reducción del tiempo de trabajo pertenecerá en adelante al pasado.

Con todo, la formación no es un trabajo productivo y existe hoy en día entre los empresarios una preocupación frecuente por economizar el tiempo de formación, reducir la parte que de ella tiene lugar dentro del tiempo de trabajo colectivo y disminuir la duración de las formaciones individuales, para que llegado el caso se beneficien más asalariados. Esta exigencia de racionalización no debería traducirse, sin embargo, en una transferencia propiamente dicha de la formación desde el tiempo de trabajo hacia el tiempo libre de los trabajadores. La cuestión de qué parte del tiempo externo al trabajo puede dedicarse a la formación se planteará en el futuro más bien en términos de las nuevas inversiones formativas de los ciudadanos durante su tiempo personal.

Pero, evidentemente, la reactivación de un desarrollo de la formación entre los trabajadores en activo, particularmente durante su tiempo de “no trabajo”, no se llevará a cabo de forma espontánea por el simple efecto de la oferta y la demanda en el mercado de actividades durante el tiempo libre. Esto constituye un desafío tanto para las autoridades públicas como para los interlocutores sociales. En el primer caso, se cuestiona su capacidad para orientar y promover una oferta de formación de calidad que responda de forma particular a las expectativas y perspectivas profesionales. En el segundo, lo que está en juego es el sentido atribuido a la coinversión en la formación: conceder prioridad no a la búsqueda de un menor coste para la empresa, sino más bien a la forma de incentivar a los trabajadores para que se comprometan en proyectos de formación convenidos con su empresario, alcanzando así un acuerdo entre el interés de la empresa, el de los trabajadores y el interés general.

Ahora bien, esto significa establecer principios y reglas que constituyan un derecho al tiempo de formación realmente aplicable, es decir, general, fácil de comprender y de utilizar. Pues aunque estas disposiciones ya existen, su acumulación a lo largo de los años y su especialización vinculada a las diferentes situaciones de los trabajadores en activo las hacen con demasiada frecuencia disuasorias

***“La imagen de un tiempo de formación que implica en sí mismo una reducción del tiempo de trabajo pertenecerá en adelante al pasado.”***



***“El proyecto de ley que redefine un derecho general de acceso a la formación, individual y transferible a toda situación de cambio de empresa es siempre tema del orden del día.”***

en razón de su difícil comprensión por los interesados, quienes deben recurrir a especialistas para informarse de los derechos que les asisten, y a condición de tener ya un proyecto de formación. El proyecto de ley que redefine un derecho general de acceso a la formación, individual y transferible a toda situación de cambio de empresa, es siempre tema del orden del día, aunque no pueden hacerse pronósticos sobre su adopción, ya que

los interlocutores sociales parece que prefieren dejar la iniciativa sobre este tema al gobierno, en lugar de proponer un mecanismo que permita a los trabajadores emprender proyectos formativos con reparto de horas entre tiempo de trabajo y tiempo personal, posibilidades de reorganización del trabajo, medios de asumir la carga financiera y perspectivas de reconocimiento profesional de los resultados de la formación.

#### Referencias bibliográficas

**Aventur F. et al.** (1998), La formation professionnelle continue dans les entreprises françaises en 1993 - Résultats d'une enquête européenne, Marseille, Céreq, Documents 133.

**Bentabet E. et al.** (2000), La formation professionnelle continue financée par les entreprises, Marseille, Céreq, Documents 147.

**Besson V.** (2000), Bilan de la négociation collective en 1999: la formation au cœur de l'activité conventionnelle, Inffo Flash n° 547, 16 julio, Centre Inffo.

**Boulin J.-Y.** (1992), Les politiques du temps de travail en France: la perte de sens, Futuribles n°165-166, numéro spécial temps de travail.

**Dumontier F. et Pan Ké Shon J.-L.** (1999), Enquête emploi du temps 1998-1999, Description des activités quotidiennes, INSEE.

**Etiennot P.** (1998), Formation professionnelle et contrat de travail, Droit social n°2.

**Gauvin A. et Jacot H.** (coord.) (1999), Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale, Editions liaisons.

**Guilloux P.** (1998), Le congé individuel de formation, L'Harmattan.

**Luttringer J.M.** (1999), Négociation de nouveaux équilibres entre temps de travail et temps de formation, Pour n°162 - junio.

**Luttringer J.M.** (2000), Vers de nouveaux équilibres entre temps de travail et temps de formation?, Le temps après la loi Aubry II, Droit social n°3.

**Maggi-Germain N.** (2000), L'articulation temps de travail/formation professionnelle continue après la loi Aubry II, Droit social n° 9/10.

**Mothé D.** (1999), Le temps libre contre la société, Desclée de Brouwer.

**Palazzeschi Y.** (1998) Introduction à une sociologie de la formation, Anthologie de textes français, L'Harmattan.

**Péry N.** (1999), La Formation professionnelle: diagnostics, défis et enjeux, Secrétariat d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle.

**Supiot A.** (1995), Temps de travail: pour une concordance des temps, Droit social n°12.

**Supiot A. (dir.)** (1999), Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion.

**Terrot N.** (1997), Histoire de l'éducation des adultes en France, L'Harmattan.

**Vatier R.** (1982), Loi de 1971: genèse et premiers effets, Actualité de la formation permanente n°33, Centre Inffo.

**Willems J.P.** (1996), Le droit du travail à l'épreuve de la compétence, Actualité de la formation permanente n°145, Centre Inffo.