ENTREPRISE & PERSONNEL

N° 310 Mai 2013

Note d'actualité

Contribution d'Entreprise&Personnel au débat public sur la réforme de la formation professionnelle

Sandra Enlart
et
Bernard Masingue

Avec le concours de
Jean-Marie Luttringer

Sommaire

Introduction **3**

1. Première partie : dix thèses pour le débat. **4**

1. Sur les exigences égalitaires en matière de formation professionnelle dans l'entreprise. 4
2. Sur la contribution de la formation à l'employabilité des salariés. 5
3. Sur la pertinence de la nature fiscale des contributions de l'entreprise en matière de formation professionnelle. 6
4. Sur l'intérêt et les limites de la mutualisation et la gestion paritaire de la formation professionnelle continue 8
5. Sur la contribution du dialogue social à la qualité des politiques de formation dans les entreprises 9
6. Sur l'équilibre entre formation « prescrite » et engagement du salarié 10
7. Sur la diversité des modes d'apprentissage 11
8. Sur la question de l'évaluation de la formation en entreprise 12
9. Sur l'orientation, l'appui et le conseil... 13
10. Sur la relation entreprise et territoire pour la formation des salariés 15

2. Deuxième partie : préconisations **16**

1. Sur la définition même de la formation en entreprise 16
2. Sur l'allocation des ressources dédiées à la formation 17
3. Sur les processus de décision relatifs à la formation dans l'entreprise. 17

Dernières parutions **19**

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

Introduction

Dans son discours de Blois du 04 mars 2013, le président de la République en appelle à « une réforme courageuse de la formation professionnelle ». Il souhaite que les 32 milliards consacrés par la nation au développement de la formation professionnelle soient utilisés de manière plus efficiente, que soit promu le développement de la formation en alternance, qu'une orientation plus ciblée des ressources vers les demandeurs d'emploi soit mise en œuvre, que le recours au dialogue social devienne la règle, que toute personne indépendamment de son statut puisse bénéficier d'un compte personnel de formation. L'accord national interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2013, transposé dans le projet de Loi consacré à titre principal à l'emploi, impacte également de manière directe et indirecte la formation professionnelle notamment par l'instauration d'un compte personnel de formation, d'un dispositif de conseil pour l'évolution professionnelle, une meilleure articulation entre le plan de formation de l'entreprise et la GPEC.

Michel Sapin, ministre de l'Emploi, en charge de la formation professionnelle, a d'ores et déjà annoncé qu'il saisirait les partenaires sociaux pour un nouveau cycle de négociation sur la formation professionnelle qui devrait être couronné par une loi à la fin de l'année 2013 et il en a précisé les contours.

Les entreprises sont concernées au premier chef par ce processus de réforme : recrutement des personnes qualifiées notamment par la voie de l'apprentissage, de l'alternance, adaptation à l'emploi et développement des compétences, maintien de l'employabilité des salariés.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent document de travail. Sur le fondement d'un diagnostic stratégique, il propose un point de vue sur l'état de la formation professionnelle dans les entreprises aujourd'hui, ainsi que sur son mode de régulation et de financement, et il fait valoir ce point de vue par des préconisations à soumettre aux autorités en charge de conduire cette réforme.

Plan du document.

Ce document de travail est constitué de deux parties :

- **Dix thèses** qui sont autant de contributions au débat public sur des réformes souhaitables de la formation professionnelle **du point de vue de l'entreprise, et plus précisément de la grande entreprise**.
- Des **préconisations** organisées autour de trois grandes problématiques : la redéfinition du périmètre de l'activité de formation dans l'entreprise, une nouvelle approche de l'allocation des ressources, une clarification des processus de prise de décision dans l'entreprise entre ce qui relève du management, du dialogue social, de l'initiative individuelle.

1. Première partie : dix thèses pour le débat.

1. Sur les exigences égalitaires en matière de formation professionnelle dans l'entreprise.

L'inégalité d'accès à la formation dans les entreprises est l'une des critiques les plus fréquemment adressées au système de formation professionnelle. Elle est fondée sur la transposition dans le monde de l'entreprise du principe « d'égalité républicaine face à l'éducation » qui prévaut en formation initiale c'est-à-dire celle d'un service public dont l'accès est garanti à égalité de droits et de moyens à tous les citoyens.

Cette inégalité reprochée au système tient en un constat : ce sont les plus formés qui accèdent le plus souvent à la formation. Ce constat global mériterait, dans un premier temps, d'être pondéré : il est faux pour le dispositif du congé individuel de formation par exemple. Et concernant le plan de formation, la taille de l'entreprise est un discriminant plus important que la catégorie socio-professionnelle : un cadre d'entreprise de moins de 20 salariés va moins souvent en formation qu'un ouvrier d'une entreprise de plus de 2000 salariés.

Mais indépendamment des statistiques, c'est l'approche égalitaire qui mérite d'être questionnée : au nom de quel principe, la quantité de formation professionnelle devrait-elle être répartie également entre les individus ? Les besoins sont-ils identiques ? Les trajectoires comparables ? Les objectifs similaires ? Sur quelle base postuler que tout le monde devrait suivre une action de formation ? Et pourquoi cet indicateur de la formation ? S'il existait un moyen de le mesurer, ne serait-il pas plus pertinent de regarder la manière dont chacun se professionnalise par son travail ou avec les autres ? Peut-être s'apercevrait-on que la polyvalence des TPE et PME vaut bien mieux que trois jours passés en formation. Déconnectée de toute finalité, l'exigence égalitaire portée sur le moyen (la formation) et non sur la fin n'est pas de nature à orienter vers les deux véritables questions : comment les salariés se professionnalisent-ils ? Et les salariés peuvent-ils accéder à la formation lorsqu'ils en ont le plus besoin ?

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

THESE N°1 :

L'entreprise en matière de formation comme dans tous les autres domaines est tenue par le principe économique « d'efficience » et le principe juridique de « non-discrimination ». Dans cet esprit, il est légitime que son effort de formation puisse être inégalement réparti en fonction des caractéristiques de son marché, de ses technologies, des besoins de qualification de son environnement.

En revanche il est de l'initiative et de la responsabilité des pouvoirs publics de se préoccuper, avec les moyens qui sont les siens, du respect du principe d'égalité en matière d'éducation en particulier pour le « rattrapage » des inégalités de la formation initiale. L'entreprise pouvant y contribuer au nom de sa responsabilité sociale.

2. Sur la contribution de la formation à l'employabilité des salariés.

Le code du travail met à la charge des employeurs plusieurs obligations en matière de formation :

- une obligation générale de concourir au développement de la formation professionnelle en participant chaque année à hauteur de 1,6 % de la masse salariale au minimum, à des actions telles qu'elles sont définies par le code du travail (article L. 6331 – 1),
- une obligation d'assurer « l'adaptation des salariés à leur poste de travail, de veiller 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, ainsi que la lutte contre l'illettrisme. » Article L. 6321-1 du code du travail.
- Pèsent également sur l'employeur des obligations de formation en matière de sécurité et en cas de reclassement.

Au fil des décennies, la jurisprudence des conseils de prud'hommes, des cours d'appel et de la Cour de Cassation s'est employée à préciser le périmètre et le contenu de l'obligation d'adaptation qui pèse sur l'employeur et plus largement d'une « obligation d'employabilité ». De sorte que le slogan selon lequel l'entreprise devrait « former ou payer » relève des idées reçues. En réalité, indépendamment de toute obligation de payer, l'employeur doit former en vue de l'adaptation au poste et aux évolutions de l'emploi au nom du principe de « bonne foi contractuelle ». Il en va de même de la formation à la sécurité ainsi que de la formation en cas de reclassement.

La jurisprudence de la Cour de Cassation est d'ailleurs aujourd'hui en avance sur l'article L. 6321-1. Elle considère en effet que le manquement de l'employeur à son obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi entraîne un préjudice distinct de celui résultant de la rupture du contrat de travail. En d'autres termes, l'employeur peut être condamné à verser des dommages et intérêts pour ne pas avoir respecté l'obligation d'employabilité qui pèse sur lui. Il court par conséquent un vrai risque juridique en

faisant courir au salarié le risque de se retrouver sur le marché du travail « non employable ».

Or ce risque est aujourd'hui d'autant plus élevé que les statistiques de la formation montrent que l'effort des entreprises est concentré essentiellement sur des actions visant l'adaptation au poste de travail alors même que l'évolution de l'économie fait que l'employabilité devient aussi un enjeu business.

> **THESE N°2 :**
>
> **L'employabilité de leurs salariés est une ressource stratégique des entreprises. L'entretenir et la développer est une mission d'intérêt général à laquelle elles ont intérêt collectivement à contribuer. Elle est aussi une obligation (avec le risque juridique de son non-respect). La formation doit donc contribuer davantage à ce devoir d'employabilité.**

3. Sur la pertinence de la nature fiscale des contributions de l'entreprise en matière de formation professionnelle.

La participation des employeurs au financement de la formation n'est, au plan technique, ni un impôt qui se caractérise par l'universalité budgétaire, ni une redevance qui suppose une prestation de services, ni une taxe parafiscale - elles ont été supprimées en 2001- ni une cotisation sociale qui suppose l'existence de droits attachés à la cotisation et un « régime » gestionnaire de ces droits, mais une « imposition de toute nature ». Cette catégorie fiscale est définie par la doctrine dans les termes suivants : « On est en présence d'un système de réglementation d'activités privées, que l'on ne veut pas étatiser mais laisser au secteur privé, tout en les soumettant pour des raisons d'intérêt général, à un encadrement réglementaire et à des contrôles plus ou moins étroits des pouvoirs publics […] si l'employeur n'effectue pas ces dépenses obligatoires, il est astreint à couvrir des charges endossées par l'Etat du fait de cette défaillance » (P. Amselek, Impôts et cotisations obligatoires, Etudes en l'honneur de Loïc Philip – Economica 2005).

Tout employeur à l'exception de l'Etat, des collectivités locales et de leurs établissements publics à caractère administratif, concourt au développement de la formation professionnelle continue en participant chaque année au financement d'actions définies par la loi (article L.6313-1 et L/6314-1) du code du Travail. Ces actions se rattachent à l'univers professionnel comme l'indique l'intitulé de la sixième partie du code du Travail et le titre troisième consacré au financement. La participation des entreprises est destinée à financer pour l'essentiel la formation des salariés titulaires d'un contrat de travail ; elle peut également bénéficier à des demandeurs d'emploi pour préparer une qualification en vue de s'engager dans la vie active (article L.6314-1).

Le montant de la participation financière correspond à un pourcentage de la masse salariale variable selon la taille des entreprises.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

En 2011, dernière année connue, la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue a représenté un volume de financement de l'ordre de 14 milliards d'euros.

La nature fiscale correspond au fait que la formation professionnelle est une obligation nationale, et présente donc un intérêt général, sans pour autant être un service public. L'Etat garant du financement et maître du contrôle des fonds peut laisser des opérateurs privés agréés (OPCA) ou faisant l'objet d'un contrôle spécifique (entreprises, organismes de formation) intervenir dans la gestion et l'utilisation des fonds de la formation professionnelle.

Les mérites de cette technique fiscale de financement de la formation par les entreprises ont été considérables : elle a introduit une culture de la formation professionnelle dans les entreprises, elle a contribué à l'émergence de professionnels de la formation à travers la création de services formation, elle a contribué au développement du dialogue social dans l'entreprise (délibération sur la politique et le plan de formation avec les comités d'entreprise), elle est à l'origine du développement de la négociation collective et de la gestion paritaire dans les branches professionnelles et au niveau interprofessionnel, elle a favorisé l'émergence d'un marché de la formation, elle a permis le financement de dispositifs d'accès à la formation. Par ailleurs, le caractère fiscal de la contribution l'a mise à l'abri des aléas de la conjoncture économique et sociale et a entraîné un contrôle externe du bon usage des ressources par les pouvoirs publics.

Cependant, au fil du temps, les contraintes liées à la logique fiscale ont eu aussi pour effet de produire des contraintes d'administration représentant aujourd'hui une part significatives des dépenses de formation (chiffrées par certains experts à 3 milliards d'euros sur les 14 milliards dépensés par les entreprise pour la formation.) Cela a contribué à ce que progressivement dans nombre de fonctions formation au sein des entreprises et dans les représentations de beaucoup d'acteurs concernés, le primat de la gestion administrative et financière l'emporte sur les enjeux stratégiques et les objectifs opérationnels ; et cela au détriment d'une politique de formation fondée sur une analyse du marché du travail de l'entreprise, sur son organisation et sur la qualification de sa main-d'œuvre.

THESE N°3 :

Au-delà des effets positifs produits par le caractère fiscal de la contribution des entreprises, il s'agit maintenant de constater que cette obligation n'est plus assez génératrice de plus-value. Elle mérite donc d'être repensée. En particulier, une ingénierie financière plus diversifiée s'appuyant sur le concept « d'investissement immatériel » d'une part et sur la négociation collective de plans d'action des entreprises et des branches d'autre part, devrait se substituer à la logique fiscale, pour le financement de ce qu'il est convenu d'appeler le plan de formation.

4. Sur l'intérêt et les limites de la mutualisation et la gestion paritaire de la formation professionnelle continue

Que toutes les entreprises soient tenues de s'acquitter à égalité d'obligation d'une partie de leur contribution fiscale pour financer, au nom de l'intérêt général de l'économie, l'accès à la qualification par la voie des formations en alternance et de l'apprentissage, rien de plus normal. La technique de financement par la mutualisation semble être une réponse appropriée à cette question sous réserve bien entendu de la qualité du service rendu par ces organismes.

Quant à la gestion paritaire, elle trouve sa raison d'être dans le fait qu'il n'y a pas de formation sans implication des salariés directement concernés, que les acquis de la formation leur appartiennent en propre et s'incorporent dans leur « patrimoine de qualification » qui ne saurait être assimilé à un actif de l'entreprise. De ce fait les salariés sont légitimes à faire défendre et représenter leurs intérêts en matière de formation par les organisations syndicales de salariés qui les représentent. Tout comme il est légitime que les entreprises confient aux organisations patronales dont elles relèvent, la défense de leurs intérêts. D'où le paritarisme.

En revanche, ce raisonnement ne vaut pas pour ce qu'il est convenu d'appeler le plan de formation de l'entreprise qui exprime les spécificités de chaque entreprise. La logique fiscale du financement par nature égalitaire d'un point de vue formel, ne correspond pas à la diversité des situations que peuvent connaître les entreprises et à la diversité des ressources qu'elles peuvent et doivent mobiliser pour leur politique de formation.

THESE N°4 :

Le recours à la mutualisation des ressources (fiscales ou conventionnelles) n'est pertinent que dans le cadre du financement des formations relevant de l'intérêt général.

Mais, en toute hypothèse, un socle et des mécanismes pérennes et stables d'allocation de ressources affectées à la formation des salariés au titre des objectifs de l'entreprise doivent être maintenus. Pour autant, les fonds mutualisés et la gestion paritaire qui en découlent ne peuvent concerner le plan de formation de chaque entreprise.

Les TPE et PME, doivent, quant à elles, continuer de disposer de ressources mutualisées si elles souhaitent bénéficier d'une gestion externalisée de leur plan de formation. Cette possibilité, sans correspondre à une obligation légale de nature fiscale, pourrait être ouverte par voie d'accord collectif ou sur la base de leur décision volontaire.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

5. Sur la contribution du dialogue social à la qualité des politiques de formation dans les entreprises

La formation professionnelle fait partie des domaines de compétence des comités d'entreprise depuis l'ordonnance du 22 février 1945 qui les a institués. L'Ani du 9 juillet 1970 et la loi du 16 juillet 1971 ont précisé leurs attributions dans ce domaine. Ils sont désormais informés et consultés aussi bien sur les orientations de formation professionnelle que sur le plan de formation de l'entreprise. Au fil des années, les textes législatifs et réglementaires ont encadré cette compétence dans un luxe de règles de procédure (périodicité de la consultation, liste exhaustive de documents devant être obligatoirement transmis au comité d'entreprise, etc.) mais sans jamais franchir le Rubicon consistant à accorder un pouvoir de codécision aux comités d'entreprise en matière de formation comme cela avait été demandé, et instaurer une négociation obligatoire dans l'entreprise.

Cependant, à défaut de pouvoir de codécision ou de négociation obligatoire sur le plan de formation, les comités d'entreprise ont trouvé dans l'obligation fiscale de contribution au développement de la formation qui pèse sur les employeurs un allié de poids en raison de cette sanction fiscale. En effet l'employeur qui n'apporte pas la preuve de la délibération du comité d'entreprise sur la formation, ou qui ne fournit pas les documents expressément prévus par les textes dont la déclaration 24 83, est passible d'une majoration de 50 % du montant de la participation financière. Il en va de même pour l'employeur qui ne peut fournir de procès-verbal de carence apportant la preuve de l'initiative prise pour organiser dans les délais impartis des élections aux comités d'entreprise dès lors que la condition d'effectif est remplie.

L'existence de l'obligation fiscale de financer la formation, à la charge de l'entreprise, a eu pour effet de structurer la consultation du comité d'entreprise autour de la contrainte budgétaire caractérisée par son volume, et par les contraintes fiscales liées à la qualification de la ressource (Imputabilité). En même temps qu'elle facilitait la tâche des représentants de salariés, elle avait pour effet de privilégier le formalisme de la consultation au détriment de l'identification des problèmes concrets à résoudre dans l'entreprise et de la définition de politiques et de plans de formation stratégiques et pluriannuels.
Ce phénomène étant accentué par le constat que, si au sommet, les compétences des négociateurs nationaux confinent à l'expertise, à la base ces niveaux de qualifications sont bien souvent en décalage avec les enjeux concernés.

Enfin l'existence d'une sanction fiscale pouvant être potentiellement lourde et complémentaire à une éventuelle sanction pénale en cas de délit d'entrave (beaucoup plus rare) a contribué à renforcer le formalisme de la consultation du comité d'entreprise.

THESE N°5 :

La qualité du dialogue social sur la formation dans l'entreprise résulte avant tout des enjeux assignés à la formation dans le contexte spécifique à chaque entreprise et de la capacité de ses partenaires sociaux à s'en saisir. La loi sociale peut encourager ces évolutions : aide au diagnostic, incitation et/ou obligation à la négociation (sur le modèle du contrat de génération), recours à l'expertise par les élus, appui à la qualification nécessaire des acteurs concernés, réinvestissement de la promotion sociale... Pour les entreprises qui en ont la capacité, la concertation sur la formation, en particulier avec les commissions formations et en lien avec les enjeux d'emplois, de compétences et d'employabilité, devrait devenir la règle. Pour nombre de TPE/PME, c'est en pratique par la gestion paritaire externe à l'entreprise - essentiellement via les OPCA - que s'exerceront la concertation et la négociation.

6. Sur l'équilibre entre formation « prescrite » et engagement du salarié

Alors que les organisations syndicales de salariés ont longtemps privilégié une approche en termes de droit collectif pour l'accès des salariés à la formation (à l'exception du CIF), elles sont aujourd'hui enclines à réclamer des droits individuels tels que le DIF par exemple et dans la période récente (pour certaines d'entre elles) le compte personnel de formation.

Quant au chef d'entreprise, il considère à juste titre que la formation des salariés relève d'abord de son pouvoir de direction et d'organisation, et qu'il constitue un outil au service du management. Ainsi ce qui fait le cœur des politiques de formation d'entreprise : l'adaptation au poste et à l'emploi, les formations à la sécurité, celles requises par les certifications techniques et les habilitations, l'accompagnement des promotions et des évolutions professionnelles décidées par le management, les formations de reclassement en cas de licenciement pour motif économique, etc. ne sauraient relever de la seule initiative et du libre choix du salarié. Il en résulte que ni le compte personnel de formation, ni le DIF, ne sauraient se substituer à la décision managériale.

Dans le même temps, et quoi qu'il en soit de ces enjeux de pouvoir sur la formation dans l'entreprise, il n'en demeure pas moins « qu'on ne forme pas mais que ce sont les individus qui se forment » et donc que « l'engagement » des salariés et leur implication personnelle dans la formation sont des conditions nécessaires de la réussite de toute action dans ce domaine. Si, comme il en va du travail, la formation peut être prescrite par le management et constituer une obligation pour le salarié, (le refus pour un salarié de se former dans certaines circonstances peut justifier selon les juges un licenciement pour insuffisance professionnelle voire pour faute), le fait de résulter d'un projet partagé voire co-construit entre le salarié et le management sera toujours un facteur déterminant de son efficience.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

Cet engagement des salariés dans la formation peut être le fruit de multiples facteurs dont son attractivité, les perspectives d'évolution professionnelle et salariale qu'elle offre, mais également la qualité du projet et de l'accompagnement du salarié dans son parcours professionnel : en matière de formation – comme dans d'autres domaines – les dynamiques collectives développent les engagements individuels.

> **THESE N°6 :**
>
> **Si le droit peut préciser et faciliter les conditions d'accès à la formation, il ne crée pas l'engagement du salarié, condition pourtant première de la réussite de sa formation. Celle-ci résulte au premier chef de la qualité et de la pertinence des process d'acquisition de compétences, de la lisibilité de leur impact sur le parcours professionnel ainsi que de leur accompagnement.**
>
> **Permettre à chaque personne (en l'occurrence salariée) de disposer d'un compte personnel de formation doté de ressources en temps et en argent, ne règle pas la question de cet engagement. Néanmoins, il est pertinent pour faciliter les mobilités et les transitions professionnelles à l'extérieur de l'entreprise dans une logique renouvelée d'éducation permanente tout au long de la vie.**

7. Sur la diversité des modes d'apprentissage

L'accord interprofessionnel relatif au contrat de génération et la loi qui s'en est suivie apportent un regard nouveau sur la question de l'acquisition de savoirs et de la transmission des compétences dans l'entreprise.

Il invite dans des termes identiques, les partenaires sociaux à négocier au niveau des branches (article 11- 4) et au niveau des entreprises sur le thème de la transmission des savoirs et des compétences. (Article 7) *: « La transmission des savoirs et des compétences dans l'entreprise peut recouvrir des modalités très diverses selon les caractéristiques de cette dernière parmi lesquelles : les binômes d'échange de compétences entre salariés, tels que prévus à l'article quatre de l'accord national interprofessionnel du 11 juillet 2011 ; la mise en place d'un référent et les conditions d'accueil du jeune par celui-ci ; l'organisation de la pluralité des âges au sein des équipes de travail ; l'organisation de la charge de travail du référent. L'accord d'entreprise définira les modalités les plus appropriées permettant, le cas échéant, une transmission des compétences et des savoirs techniques les plus sensibles pour l'entreprise ».*

Si ce contrat de génération n'est pas un nouveau contrat de formation en alternance, il emprunte à ce dispositif par la place accordée à l'intermédiation nécessaire pour transformer le travail productif en compétences, grâce à un « référent » qui ressemble comme un frère au tuteur ou un maître d'apprentissage. Davantage il invite à dépasser la simple fonction « d'intermédiation » et pose la question fondamentale du travail qualifiant. Cette volonté d'agir sur les formes de transmission des compétences constitue une tentative supplémentaire pour créer de nouveaux équilibres entre les différentes formes d'apprentissage et de production de compétences. Enfin, le texte renvoie à la négociation de branche et d'entreprise pour définir les modalités les plus appropriées de transmission de ces compétences en tenant compte du contexte spécifique à chaque branche et à chaque entreprise.

Sans doute la gestion actuelle de la formation, objet identifié, formaté, normé, connu, traçable, est-elle beaucoup plus simple que la gestion du travail qualifiant, intégré à l'acte de production et dépendant de ses conditions. Mais à ne considérer que ce qui est observable, on se condamne à ne plus voir l'essentiel. C'est ainsi qu'est véhiculée l'idée que les PME forment peu leurs salariés, ce qui est statistiquement exact et vérifiable, alors que c'est sans doute au sein de ces entreprises où la polyvalence est une seconde nature que l'on développe le plus de compétences, et non dans des grandes organisations où le poste est parfois réduit à quelques tâches répétitives : l'opérateur de téléphonie qui a suivi deux jours de formation à l'outil qui lui donne les réponses à faire aux clients clés en main n'a pas été plus formé que le salarié de PME qui, sans avoir suivi de stage dans l'année, a pourtant appris à maîtriser une dizaine de tâches nouvelles.

La qualité des processus d'apprentissage a un impact à la fois sur les coûts et sur l'efficacité des résultats. Cette efficacité pédagogique devrait être considérée comme un avantage concurrentiel dans la compétition internationale.

THESE N°7 :

L'expérience, les réalités et l'intérêt des entreprises invitent à repenser les schémas uniques de production des compétences, au bénéfice des moyens diversifiés mobilisés en fonction du contexte dans lequel ils s'inscrivent.

Toute réforme en profondeur du système de formation professionnelle se doit de repenser le référentiel des actions de formation professionnelle défini par l'article L6313-1 du code du travail, notamment celles considérées comme imputables… Malgré les souplesses apportées au fil du temps aux définitions du stage et de l'action de formation (nécessaires pour le contrôle fiscal et l'imputabilité) celles-ci doivent en effet être redéfinies pour englober les différentes modalités par lesquelles s'effectue la transmission des savoirs et des compétences au sein des entreprises, en particulier dans les situations de travail.

8. Sur la question de l'évaluation de la formation en entreprise

Le régime fiscal de la formation professionnelle, et les règles qu'il impose, a contribué sans le vouloir à limiter bien souvent l'évaluation des politiques de formation dans les entreprises à leur seule dimension volumétrique : quel pourcentage de la masse salariale ? Combien de salariés formés ? Combien d'heures ? Et à faire prédominer une logique « de contrôle » en lieu et place d'une logique d'évaluation.

Sans négliger l'intérêt de ces approches, elles ne peuvent, seules, répondre aux véritables questions de l'évaluation en général et celle de la formation en particulier : Quelle pertinence ? Quelle efficience ? Quelle qualité ?

Cela est dommageable parce que cette absence d'évaluation sur ces derniers points limite significativement la valorisation de la formation professionnelle dans l'entreprise. Aussi bien auprès des salariés que de leur management. Cela explique pourquoi elle est

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

souvent absente des ordres du jour des réunions de service et des comités de direction… et souvent survolée dans les entretiens annuels d'évaluation.

Par ailleurs, si aboutit la proposition de voir se déconstruire l'obligation fiscale en matière de formation, il sera nécessaire, en contrepartie, de définir de quelles manières on souhaite voir s'effectuer le contrôle et l'évaluation de la formation dans l'entreprise. Que celle-ci soit considérée comme un investissement (avec une mesure de son « pay back ») ou comme une assurance (« qui ne coûte cher qu'avant l'accident »). S'impose ainsi au management des entreprises et à leurs partenaires :

- de savoir mettre en œuvre une double évaluation : celle de la politique de formation de l'entreprise s'appuyant sur une note d'orientation, préambule nécessaire des plans de formation ; et celle des actions proprement dites, s'appuyant, elles, sur des cahiers des charges élaborés en leur amont, permettant cette évaluation du triple point de vue de pertinence, d' efficience et de qualité…
- de renforcer la qualification, voire l'habilitation, de l'ensemble de ceux qui, à un titre ou à un autre, sont amenés à être acteurs de cette évaluation (collaborateurs des DRH et des directions de formation, partenaires sociaux, membres des comités d'entreprise et de leurs commissions formation). Cette exigence repose sur le constat qu'évaluer une politique et des actions de formation demande un système de compétences complexe, lesquelles ne peuvent s'acquérir dans l'empirisme.

> **THESE N°8 :**
>
> **Piloter la formation professionnelle dans l'entreprise demande le passage de la seule culture du contrôle et du reporting (pouvant aller jusqu'à l'audit) au développement d'une culture de l'évaluation définie comme une appréciation sur la qualité des process mis en œuvre, sur l'efficacité pédagogique et donc sur le résultat des actions entreprises resituées dans leur contexte professionnel et organisationnel.**
>
> **Dans ces deux dimensions, l'évaluation s'intéressera aussi bien aux dispositifs qui procèdent des décisions du management que ceux résultant de la négociation sociale.**

9. Sur l'orientation, l'appui et le conseil...

Un projet de formation n'a de sens que par rapport à un but. Ce but peut être une qualification nouvelle, un développement de compétences dans son emploi ou dans un nouvel emploi, une reconversion... Mais toujours la formation, qui n'est qu'un moyen, doit se mettre en œuvre au service d'une nécessité ou d'un projet.

Les salariés à qualification élevée (les cadres, les experts) disposent généralement des réseaux et des informations nécessaires pour ne pas avoir besoin d'un appui pour co-construire leur projet d'actualisation et de développement de compétences (même si ce scénario ne se vérifie pas tout le temps !).

Pour les autres salariés, au contraire, s'ils sont compétents pour définir avec leur hiérarchie leurs enjeux de compétences par rapport à l'emploi qu'ils exercent, ils ne disposent pas des relations nécessaires et ne sont pas dans les circuits d'informations utiles pour déterminer seuls les contributions que la formation peut leur apporter dans le contexte présent ou à venir de leur situation de travail. D'autant que la mise en

forme, en termes de formation, d'un projet professionnel demande de savoir choisir entre plusieurs possibilités, plusieurs organismes et souvent d'en comprendre le financement.

A une certaine époque, on avait demandé à ces salariés de devenir « entrepreneurs d'eux-mêmes ». Cette ambition s'est heurtée à une réalité : l'impératif de connaître (la situation, le contexte qui est le sien), ensuite de décider (de choisir un chemin) et enfin de savoir s'engager dans un parcours de formation et de qualification. Les faits ont montré qu'il n'était pas réaliste de demander aux salariés de savoir-faire cela sans accompagnement.

L'aide à l'orientation est devenue ainsi une composante naturelle de la formation professionnelle. Et cela « parce que l'individu ne peut être acteur de sa propre évolution professionnelle et de son employabilité que si il associe les compétences d'autres et prend en compte les différentes temporalités nécessaires à la réalisation de son projet » (Anact).

S'il s'agit d'une orientation interne à l'entreprise, le management et la DRH sont les partenaires logiques des salariés. En revanche, s'il s'agit de viser une employabilité hors de l'entreprise, le recours à des conseillers externes (qu'ils appartiennent ou non au service public) peut, avec la participation des employeurs, s'avérer indispensable. L'extériorité, la connaissance des bassins d'emplois et de l'offre de formation sont en effet essentiels pour accompagner l'évolution externe d'un salarié.

En fait, dans la complexité des enjeux d'emplois et de formation, laisser seuls les salariés face à leur orientation est pour nombre d'entre eux les priver de la possibilité d'exercer leurs droits.

Pour assurer la qualité de ces évolutions, la professionnalisation (et la reconversion pour certains) des acteurs en « ingénierie de professionnalisation » est un impératif (qui peut d'ailleurs s'associer avec « l'ingénierie pour la VAE »).

C'est ainsi que l'on pourra le mieux développer ces logiques « d'itinéraires professionnels » non plus seulement subis mais construits en temps utile et prenant en compte les réalités des bassins d'emplois et l'employabilité des personnes. (Et pour cela, il faudra savoir se distinguer clairement des pratiques antérieures en matière de bilan de compétences et de leur usage).

THESE N°9 :

La fonction « information-conseil-orientation » est devenue une condition de la qualité et de la pertinence de l'action de formation. Aujourd'hui trop diluée dans les politiques publiques, elle est aussi souvent absente de l'univers de l'entreprise. Elle demande à être fortement développée avec des partenaires qualifiés en particulier au niveau territorial.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

10. Sur la relation entreprise et territoire pour la formation des salariés

Les entreprises peuvent avoir plusieurs territoires, le global et le local. Dans les faits, elles se positionnent sur plusieurs bassins d'emplois en fonction des niveaux de qualifications et de statut de leurs salariés : plus l'emploi est stratégique et qualifié, plus le bassin d'emploi est large. A l'inverse, moins l'emploi relève d'un niveau de qualification élevé, plus il relève essentiellement de son bassin d'emploi de proximité. Dans cette logique, toute entreprise, sur ces différents territoires, a intérêt à peser, en lien avec les autres entreprises du bassin d'emplois, en vue d'accroître la qualité de l'offre de formation et des prestations associées. Ce n'est pas en effet l'existence d'un grand nombre d'offreurs sur le marché qui pose problème, mais la capacité des entreprises, dans leur logique d'employeur, à maîtriser leurs actes d'achat de la formation sur les bassins d'emploi de proximité, et dans une logique de « GPEC territoriale ».

Par ailleurs, ce qu'il est convenu d'appeler l'acte III de la décentralisation, c'est-à-dire le transfert de larges compétences aux conseils régionaux, peut conduire l'entreprise (en tant que telle et pas seulement par le canal de ses représentations professionnelles) à repenser son réseau de relations sur son territoire. La mission première de ces conseils régionaux est en effet de contribuer au développement économique et social équilibré du territoire. Cet objectif concerne en premier chef toutes les entreprises, d'autant qu'il englobe l'apprentissage, la formation des jeunes faiblement qualifiés, la formation des demandeurs d'emploi en lien avec pôle emploi, la mission d'information de conseil et d'orientation.

THESE N°10 :

Le centre de gravité des enjeux de la formation professionnelle évolue vers le local c'est-à-dire la proximité : insertion des jeunes, apprentissage, formation et reclassement des demandeurs d'emploi, GPEC territoriale pour l'accompagnement des mobilités et des transitions professionnelles, conseil en évolution professionnelle des salariés, accès à des formations opportunes. L'entreprise, en tant qu'employeur dans ses bassins d'emplois, doit avec ses partenaires territoriaux (régions, collectivités, OPCA…) participer au premier rang au développement d'une politique de « formation professionnelle territorialisée» avec ses actions correspondantes.

2. Deuxième partie : préconisations

Sur la base des dix thèses présentées dans le chapitre précédent, un certain nombre de préconisations peuvent être proposées. Elles cherchent à rendre opérationnelles les intentions qui résultent de ces thèses.

Elles se présentent en trois parties distinctes :

1. Sur la définition même de la formation en entreprise

- Considérer l'action de formation comme constituant un tout global : son ingénierie, son déroulement proprement dit, son évaluation. Légitimer ainsi que les coûts de cette action portent sur cet ensemble (préparation, exécution, évaluation) et non sur sa seule partie réalisation, les budgets de la formation et leur présentation étant construits sur cette logique.
- Reconnaître que la formation professionnelle peut prendre les formes pédagogiques et organisationnelles les plus diverses y compris des « parcours professionnels », sous réserve de respecter les règles de base de l'apprentissage professionnel : à savoir, un contrat préalable d'objectifs et de moyens, un accompagnement (par la hiérarchie et par un pédagogue), un choix négocié des modalités en fonction du contexte, une évaluation de l'action en termes d'efficacité et de qualité, une reconnaissance formelle quant à son usage. Dans cette perspective, les méthodes et outils pédagogiques (apprentissage en situation de travail, parcours de professionnalisation, auto-formation accompagnée, e-learning, formation à distance, etc.) sont par principe tous légitimes s'ils s'inscrivent dans le cadre prescrit et le respectent visiblement.
- Le conseil et l'orientation, composantes nécessaires de la formation, bénéficient des mêmes modalités que celle-ci. A savoir un plan d'action et un budget. L'article 2 de la loi « sécurisation de l'emploi » va dans ce sens en instaurant un droit pour tous les salariés à bénéficier d'un « conseil en évolution professionnelle » visant prioritairement un objectif de qualification « mis en œuvre au niveau local dans le cadre du service public de l'orientation ». Chaque salarié « est informé, notamment par son employeur, de la possibilité de recourir à cet accompagnement ». Cette nouvelle donne conduit les entreprises à s'interroger sur les modalités concrètes de mise en œuvre de ces décisions législatives.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

2. Sur l'allocation des ressources dédiées à la formation

Le moment est sans doute venu de repenser la logique de financement fiscal de la formation par l'entreprise instituée en 1971 et de l'aborder à partir du concept plus large « d'allocation des ressources » qui inclut le temps, l'argent et la méthode. En fonction des objectifs qui sont assignés à la formation dans l'entreprise une ingénierie diversifiée de l'allocation des ressources peut être mise en œuvre. Il s'agit de distinguer :

- Ce qui relève de la formation mise en œuvre par les entreprises dans une logique d'investissement, et du développement de leur compétitivité, finançable sur leurs fonds propres et par des incitations fiscales en faveur de « l'investissement immatériel ».
- Ce qui relève de la formation mise en œuvre par les entreprises au service de l'intérêt général : apprentissage, alternance, prévention du risque d'inemployabilité, finançable par l'impôt et/ou des cotisations sociales obligatoires soumises au régime de la mutualisation.
- Ce qui peut relever d'un « co-investissement » en temps ou en argent par les salariés eux-mêmes (à préciser en fonction du dialogue social en cours et des textes de lois qui pourraient en résulter en particulier sur le Compte Personnel de Formation.)

3. Sur les processus de décision relatifs à la formation dans l'entreprise.

DISTINGUER :

— **Ce qui relève de la décision managériale :**

L'élaboration d'une stratégie et d'un plan de formation, prolongement des orientations stratégiques de l'entreprise, les formations en lien avec les décisions d'embauche, l'intégration dans l'entreprise, l'adaptation au poste et à l'emploi, les décisions de promotion et d'évolution professionnelle, les formations relevant d'obligations telles que la sécurité et les habilitations techniques, et la formation en rapport avec l'obligation de reclassement.

— **Ce qui relève du dialogue social :**

- La loi de sécurisation de l'emploi tend à préciser encore davantage les modalités de consultations du Comité d'Entreprise : la négociation triennale sur la GPEC dans les entreprises de 300 salariés et plus devra porter non seulement sur les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise mais aussi sur les objectifs du plan de formation, sur les catégories de salariés et d'emplois, auxquels ce plan doit être consacré en priorité et sur les compétences et qualifications à acquérir pour les trois années de validité de l'accord (article 9).

Ce nouveau texte ouvre la perspective d'un glissement de la procédure de consultation des comités d'entreprise sur le formation, vers la négociation collective d'entreprise. Les enjeux de cette négociation pourraient être constitués, dans le cadre de la GPEC, par l'anticipation des risques d'inemployabilité.

- Concernant la négociation sur le droit des salariés opposable à l'employeur, l'option à retenir serait de consolider voire d'amplifier le CIF, de supprimer le DIF, et de délimiter la place du compte personnel de formation pour éviter les ambiguïtés qui étaient celles du DIF. (Il ne s'agirait plus en effet d'un droit individuel à la formation mais de ressources dont disposerait le salarié pour cofinancer des parcours d'évolution professionnelle et de formations d'intérêt général destinées à prévenir le risque d'inemployabilité).

Enfin pour mettre en œuvre de manière efficace l'ensemble de ces préconisations, on ne fera pas l'économie d'un investissement sur les acteurs de la formation (dans les directions et service de formation, les IRP, les OPCA, les services des collectivités) ; investissement nécessaire pour leur permettre d'assurer les responsabilités respectives qui sont les leurs dans le pilotage et la mise en œuvre des politiques de formation. Cet investissement pourrait même déboucher sur des certifications.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

Dernières parutions

309 *Qualité du travail : quelles préoccupations en Europe* – Anne Bastien – Juliane Lau – février 2013

308 *Réussir le déploiement des accords collectifs d'entreprise* – Michèle Rescourio-Gilabert – en collaboration avec Jean-Pierre Basilien et Sophie Pagès – décembre 2012

307 *L'austérité aujourd'hui, l'emploi demain* ? Note de conjoncture sociale – Jean-Pierre Basilien – Michèle Rescourio-Gilabert – octobre 2012

306 *A la rencontre des managers en Europe : une galerie de portraits* – Nicole Vardanega-Lachaud, Sophie Marsaudon – septembre 2012

EPP25 *RH 2.0 : simple mise à jour ou véritable transformation ?* – Maud Dégruel, François Lecombe – septembre 2012

305 *Choisir les bons leviers pour insérer les jeunes non qualifiés* – E&P et Institut Montaigne – Sandra Enlart, Bernard Masingue – juillet 2012

304 *Le modèle social européen en crise ?*– Jean-Pierre Basilien, Michèle Rescourio-Gilabert - juin 2012

303a *Managing Extended Working Life* – Martine Le Boulaire-Xuan Tran – June 2012 (version disponible en anglais seulement)

302 De la régulation sociale à la performance sociale ? François Dubreuil - mars 2012

EPP24 *Analyse du travail et de son organisation* - (EP-pratiques) - Pascale Fotius, Maud Dégruel - décembre 2011

301 *Splendeurs et misères de la qualité de vie au travail* - Elsa Chiffe - Denis Monneuse - Décembre 2011

300 Note de conjoncture sociale - *L'attente* - Jean-Pierre Basilien – Michèle Gilabert - Novembre 2011

299 *Les entreprises françaises et allemandes en Chine* - Martine le Boulaire – Jean-Louis Rocca - Sabine Hazouard - Rémi Bourguignon - Septembre 2011

298 *L'entreprise engagée, Cohésion sociale, performances et société* - Sandra Enlart - Septembre 2011

297 *Manager de proximité, non merci !* - Áine O'Donnell, Patricia Vesin, Patrick Perrier - Mars 2011

296 *Les dimensions cognitives du travail* - Maud Dégruel, Sandra Enlart, Martine Le Boulaire, Sophie Marsaudon - Février 2011

295 *De nouvelles voies pour gérer les compétences : Priorité au contexte* - Patrick Gilbert - M. Le Boulaire- Janvier 2011

EPP23 *Les Centres de Services Partagés RH : Regards sur les pratiques* (EP-pratiques) - François Lecombe - Janvier-2011

294 *Fonction RH et organisation du travail : pourquoi, comment, où ?* - Pascale Fotius - Décembre 2010

293 *Réinterroger la rémunération variable, Concilier sélectivité et élasticité* - Antoine Richard – Décembre 2010

292 *Découplages, Le social sous contrainte* - Jean-Pierre Basilien, Michèle Gilabert, Denis Monneuse - Octobre 2010

291 Les observatoires des métiers. Etat de l'observation prévisionnelle en entreprise - Gregory Vlamynck – Patrick Gilbert - Septembre 2010

290 *Pratiques managériales et engagement des salariés* - Aine O'Donnell - Mai 2010

289 *Le CHSCT : acteur du dialogue social* - Michèle Gilabert- Avril 2010

288 *Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise »* - Martine Le Boulaire – Maud Dégruel- Avril 2010

287 *Segmenter la GRH : des choix techniques à la vision organisationnelle* - Patrick Gilbert - Février 2010

Publications en anglais

303a *Managing Extended Working Life* – Martine Le Boulaire-Xuan Tran – june 2012 –

299a *French and German companies in China:contrasting management practices in a context of change* - Martine le Boulaire – Jean Louis Rocca – Sabine Hazouard – Rémi Bourguignon – march 2012

298a *The Engaged Enterprise - Social Cohesion, Performance, and Society* - Sandra Enlart – November 2011

297a *Who Wants to Be a Front-line Manager?* - Áine O'Donnell, Patricia Vesin, Patrick Perrier – November 2011

296a *The cognitive component of work* – S. Enlart, M. Dégruel, M. Le Boulaire, S. Marsaudon – February 2011

295a *New itineraries for managing skills: Prioritizing context* - P. Gilbert – M. Le Boulaire - July-11

294a *HR's role in work organisation:Why, how, and where?* - Pascale Fotius – september2011

279a - *Does skills management serve corporate strategy and performance?* - Martine Le Boulaire - Didier Retour IAE de Grenoble – july2011

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel