

Réforme de la formation professionnelle

Pascale Fotius,
Sophie Pagès,
Bernard Masingue.

[HTTP://WWW.ENTREPRISE-PERSONNEL.COM/FR/INTERVENTIONS/REFORME-DE-LA-FORMATION-2014](http://www.entreprise-personnel.com/fr/interventions/reforme-de-la-formation-2014)



Introduction

Les convictions d'E&P

- La qualité de l'ingénierie pédagogique conditionne l'efficacité économique de la formation.
- La loi du 05 mars 2014 sur la formation donne de la liberté aux entreprises pour agir.

Les questions clés pour le DRH, confronté à une réforme complexe

- Quelle innovation pédagogique au service de la performance des résultats ?
- Comment articuler impératif de qualification et pilotage de l'emploi et des compétences, en lien avec les négociations sur la GPEC ?
- Quels sont les enjeux en matière d'individualisation des parcours, notamment pour attirer et fidéliser ?
- Comment utiliser 'intelligemment' les nouveaux dispositifs (CPF, entretiens professionnels, CEP) ?
- Pourquoi et comment organiser les évaluations (qualité et transfert en situation de travail) ?
- Quelle stratégie de financement de l'investissement formation sur les fonds propres de l'entreprise
- Quelle ingénierie financière développer avec l'OPCA pour l'optimisation de l'usage du 1% ?
- Quelles nouvelles compétences pour acteurs de la formation ?

L'expertise singulière d'Entreprise&Personnel

Au plan stratégique et politique

- Note d'actualité de juin 2013 « Contribution d'E&P au débat public sur la réforme de la Formation Professionnelle », Sandra Enlart et Bernard Masingue avec le concours de Jean-Marie Luttringer.
- Ouvrage collectif PUF « Apprendre dans l'entreprise », ouvrage collectif réalisé sous la direction de Sandra Enlart et Etienne Bourgeois

En matière d'ingénierie de dispositifs de professionnalisation innovants

- « Ecole de la GRH »

L'agenda des DRH pour 2015

- L'entreprise devra « apprivoiser » la réforme et construire ses propres choix stratégiques en fonction de ses caractéristiques propres.
- **Le premier acte de cet apprivoisement pourrait consister à négocier avec les partenaires sociaux de l'entreprise un calendrier pluriannuel pour la mise en œuvre progressive de la réforme.** L'élaboration du plan de formation pour 2015 pourrait obéir à cette temporalité qui serait par ailleurs en cohérence avec la conduite de changements aussi profonds que l'introduction de nouvelles logiques de financements, l'individualisation de la gestion des compétences, notamment par le compte personnel de formation orientée vers la qualification, l'innovation pédagogique, le renforcement du dialogue social dans l'entreprise.
- Trois enjeux majeurs doivent structurer l'agenda des DRH : **faire du plan de formation 2015 un plan transitoire (en rupture avec 2014), permettre à l'ensemble des acteurs de se préparer, poser les bons diagnostics an matière d'ingénierie pédagogique, d'ingénierie financière et de pilotage de l'employabilité.**

Le Compte Personnel de Formation : Quelle innovation ? Quel avenir ?

- L'institution par la loi, dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille, d'un compte personnel de formation orienté vers la qualification, dont la mise en œuvre va se faire avec des partenaires extérieurs à l'entreprise, et d'un entretien professionnel débouchant sur des obligations de résultat au terme de six ans crée des **conditions nouvelles de la convergence des intérêts à former et à se former**.
- Elle contribue également à la co-construction des projets et des parcours professionnels et peut déboucher sur des **démarches de co-investissement** entre l'entreprise et le salarié. Il s'agit là d'accompagner le développement professionnel de chaque salarié en tenant compte d'une exigence de professionnalisation continue (en lien avec les situations de travail et leurs évolutions), d'une employabilité et de projets professionnels accompagnés. Le conseil en évolution professionnelle est un instrument nécessaire à l'exercice de la responsabilité de l'individu pour construire un projet, à la condition majeure qu'il soit assuré en compétence et qu'il ne 'dédouane' pas l'employeur de sa responsabilité en la matière.
- Dans cette perspective, nous considérons que **le compte personnel de formation, l'entretien professionnel et le conseil en évolution professionnelle 'font système' pour optimiser la stratégie de développement RH et que ces trois piliers donnent sens au recentrage de la réforme sur les 'personnes' et sur la 'qualification'**.

Les conséquences de la disparition du 0,9 % : Quelles nouvelles marges de manœuvre pour les entreprises ?

- **La loi du 5 mars 2014 modifie en profondeur le cadre juridique dans lequel l'entreprise est invitée à exercer sa responsabilité formative.** La rupture que représente la suppression d'une partie de l'obligation fiscale (0,9 % de la masse salariale) et les innovations que représentent l'entretien professionnel, le compte personnel de formation ainsi que de nouvelles procédures de dialogue social dans l'entreprise, (GPEC, base de données unique...) ont pour effet de placer l'entreprise en face de ses responsabilités en lui laissant d'ailleurs une liberté de choix dans les options qu'elle entend privilégier compte tenu de ses caractéristiques propres.
- **La fin de l'imputabilité offre de réelles perspectives pour valoriser la diversité des processus d'apprentissage dans les entreprises.** Les expériences accumulées au plan pédagogique par les entreprises au cours des dernières décennies ont mis en évidence que l'apprentissage du professionnalisme ne pouvait se faire sans la contribution volontaire du salarié dont le véritable statut est celui 'd'apprenant' et non de stagiaire, et la nécessaire utilisation des situations de travail pour permettre la professionnalisation.
- Pour les responsables des politiques de formation d'entreprise, il s'agit dorénavant, encore plus qu'avant, de **construire des politiques prenant en compte l'ensemble des moyens d'apprentissage, qu'ils soient nouveaux ou anciens, formels ou informels.** A ce titre les entreprises ont intérêt à investir dans l'ingénierie pédagogique en vue d'optimiser leurs ressources disponibles : temps, ressources financières, motivation des apprenants, pédagogies disponibles (alternance, apprentissage en situation de travail et/ou sur simulateur, apprentissage par les pairs).

- **C'est la condition nécessaire à un 'investissement-formation' au sens pédagogique du terme, qui pourra se transformer en investissement au sens économique, financier et comptable.** L'entreprise doit respecter les conditions de fond et de forme qui permettent de caractériser une action de formation. Les conditions de fond résultent de l'article L. 6313-1 du code du travail qui institue ce qu'il est convenu d'appeler « la typologie des actions de formation professionnelle (adaptation, développement des compétences, promotion professionnelle, prévention, conversion...), ainsi que de l'article L. 6314-1 relatif aux droits des travailleurs à la formation, à l'orientation et à la qualification professionnelle.

Du risque fiscal au risque juridique et social

- Trois principes juridiques fondent la nature et l'amplitude de la responsabilité formative de l'entreprise :
 - le principe civiliste de la bonne foi contractuelle : la loi met à sa charge une obligation d'adaptation à l'emploi et de maintenir l'employabilité de ses salariés, c'est-à-dire, comme le rappelle régulièrement la Cour de Cassation 'de leur capacité à occuper un emploi' ;
 - elle reconnaît le droit des salariés à la qualification, à laquelle doit contribuer la politique de formation de l'entreprise ;
 - elle précise et renforce des procédures de négociation collective, et de dialogue social dans le but de garantir les droits individuels des salariés à la formation.
- La loi du 5 mars 2014 maintient en l'état le texte de l'article L. 6321-1 en le complétant par des dispositions procédurales, organisationnelles et financières, c'est-à-dire l'entretien professionnel, le conseil en évolution professionnelle et le compte personnel de formation.
- **L'effectivité de l'obligation d'adaptation au poste de travail et de gestion de l'employabilité sera par conséquent assurée par des mesures procédurales, organisationnelles et financières permettant d'anticiper le risque d'inemployabilité.**
- L'obligation à la charge de l'employeur de veiller à la capacité du salarié à occuper un emploi, l'entretien professionnel, le conseil en évolution professionnelle et le compte personnel de formation 'font système' et devront être mis en cohérence pour garantir l'effectivité du droit des salariés à la formation.

Les entretiens obligatoires : comment les mettre en place ? Quelles sanctions sont prévues ? Quid des incidences sur les processus RH ?

- L'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans. Il a pour objectif de faire le point sur l'évolution professionnelle envisageable du salarié en termes de qualification et d'emploi mais ne porte pas sur l'évaluation de son travail. Il donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié. Il est proposé systématiquement au salarié au retour de congé maternité, parental d'éducation, de soutien familial d'adoption ou sabbatique, d'une période de mobilité volontaire sécurisée, d'une période d'activité à temps partiel, d'un arrêt long maladie ou à l'issue d'un mandat syndical.
- Il est complété par une **analyse du parcours professionnel des salariés tous les 6 ans** (par référence à l'ancienneté dans l'entreprise) **ayant pour objectif de vérifier que le salarié a suivi au moins une formation, a évolué au plan salarial ou professionnel, a obtenu des éléments de certification par la formation ou la VAE.**

- L'entretien professionnel se caractérise à la fois par une obligation de procédure (obligation de moyens) et une obligation de résultat dans deux des domaines sur trois évoqués : avoir suivi une formation, avoir connu une progression salariale, avoir obtenu des éléments de certification.
- **Dans les entreprises de plus de 50 salariés si deux de ces critères ne sont pas atteints l'entreprise s'expose à la sanction « d'un abondement correctif » de 100 heures versées sur le compte personnel de formation. Cette pénalité n'exclut pas le risque de contentieux.**
- Des sanctions pourront exister dans l'entreprise au plan du dialogue social si les droits individuels des salariés à la formation ne sont pas garantis et au plan de l'image employeur si les démarches et actions en matière de prévention du risque d'inemployabilité se révèlent insuffisantes.

Quelles nouvelles compétences pour les acteurs de la formation et de l'orientation ?

- L'approche de la professionnalisation portée par la réforme ouvre la possibilité d'individualiser les parcours dans une perspective d'efficacité pédagogique et nécessite des interfaces à inventer pour l'ensemble des acteurs concernés par l'acte pédagogique.
- **De nouvelles capacités émergent pour la fonction RH et le management : proposer des dispositifs de professionnalisation diversifiés, plus en proximité avec les réalités du travail, aider chaque collaborateur à définir ses objectifs de professionnalisation, mettre en œuvre des entretiens professionnels, élaborer des contrats de parcours, suivre les parcours, évaluer l'efficacité pédagogique des dispositifs proposés ...**
- Penser la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle passe par un investissement important sur l'ensemble des acteurs de la fonction RH et du management.

Conclusion

- Si la logique de financement de la formation professionnelle instituée en 1971 a eu pour effet de faire prendre conscience à l'entreprise de l'importance de la formation et de faire émerger dans les entreprises d'une certaine taille une fonction dédiée à cette activité, elle a, au fil des décennies, engendré une dérive gestionnaire et comptable au détriment de ce pilotage stratégique.
- La place faite à l'initiative individuelle, les nouvelles logiques d'allocation des ressources, les nouveaux équilibres entre apprentissage formel et informel en situation de travail, le renforcement des procédures de dialogue social, sont autant de facteurs qui appellent un **renouvellement du pilotage stratégique de la formation dans l'entreprise.**