



Chronique 153

Volet 3/3

Le déploiement de la réforme de la formation professionnelle par la négociation collective au sein de l'entreprise

Introduction

1. La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » propose de nouveaux objets et de nouveaux enjeux au dialogue social dans l'entreprise : les orientations et le contenu du nouveau « Plan de développement des compétences » (qui succède au Plan de formation) ; le financement (notamment les nouvelles complémentarités à créer entre fonds légaux mutualisés et investissement propre de l'entreprise) ; l'organisation des différentes modalités d'accès à la formation à l'initiative des salariés, notamment le CPF et la VAE ; la mise en œuvre de « l'obligation d'employabilité » à la charge de l'employeur par la procédure de l'entretien professionnel et du bilan de parcours professionnel à six ans ; le développement et la mise en œuvre de l'alternance (dont l'apprentissage) ; les nouvelles modalités pédagogiques reconnues par les textes, notamment la formation en situation de travail ; la gestion de l'emploi et des parcours professionnels (qui prend la suite de la GPEC).

2. Cependant, si le législateur a entendu mettre l'accent sur la responsabilité de l'entreprise dans le développement des compétences des salariés, et promouvoir le dialogue social, il n'a pas soumis pour autant ce domaine aux principes de cogestion¹ avec les représentants du personnel et les organisations syndicales de salariés. Les ordonnances portant réforme du code du travail du 22 septembre 2017 ont, en effet, transformé en profondeur le cadre du dialogue social dans l'entreprise en conservant « le bicéphalisme » entre conseil social et économique (CSE) doté de compétences purement consultatives et en affirmant le primat de la négociation collective d'entreprise sur la négociation de branche. Les entreprises se saisiront elles de cette invitation « à négocier » sachant, au demeurant, que la négociation collective est fondée sur le principe de liberté

¹ Voir la chronique 109. « La loi travail à la lumière du modèle allemand : réflexions à propos de la démocratie sociale dans l'entreprise. »

contractuelle à l'inverse de la concertation avec le CSE qui s'analyse comme une obligation légale sanctionnable par un délit d'entrave en cas de non-respect, mais dans laquelle le chef d'entreprise a toujours le dernier mot.

3. La présente chronique se fixe pour objectif de délimiter le périmètre de la négociation collective d'entreprise et d'identifier les principaux objets et enjeux de ce niveau de négociation dans le domaine de la formation professionnelle et de l'apprentissage. On rappellera dans un premier temps les thèmes qui échappent au droit des salariés à la négociation collective parce qu'il s'agit de dispositions d'ordre public ou de domaines qui relèvent du pouvoir de direction du chef d'entreprise (première partie). Dans un deuxième temps seront précisés les thèmes de négociation « obligatoire », annuelles ou pluriannuelles, pouvant comporter des clauses relatives à la formation et les thèmes de négociation non obligatoire qui présente aussi bien pour l'employeur que pour les salariés un enjeu stratégique depuis la réforme de la formation professionnelle portée par la loi du 5 septembre 2018 (deuxième partie).

Première partie. Ce qui n'est pas négociable

4. En dépit de multiples tentatives depuis la loi fondatrice de 1971, ni la stratégie de l'entreprise, ni le plan de formation n'ont relevé du droit des salariés à la négociation collective. L'unicité du pouvoir de direction du chef d'entreprise a toujours été considérée comme un principe intangible. Le dernier cycle de réforme ne s'est pas écarté de cette ligne de fond (I). La quote-part des ressources financières allouées par l'entreprise à la formation professionnelle et à l'apprentissage, en raison de son caractère fiscal, ne saurait relever du droit des salariés à la négociation collective (II). Il en va de même de l'obligation d'adaptation au poste (III) ou de certains types de formation « obligatoires » mises à la charge de l'entreprise (IV).

I. L'unicité du pouvoir de direction du chef d'entreprise : le plan stratégique de l'entreprise n'est pas « négociable » contrairement aux politiques de gestion des compétences qui en découlent

5. En matière de gestion de l'entreprise, l'employeur « est seul juge » pour reprendre une formule maintenant ancienne². Jusqu'aux réglementations

² Arrêt Brinon de la Cour de cassation du 31 mai 1956, qui précisait concernant un employeur auquel il était reproché d'avoir fait des choix ayant amené à la liquidation de l'entreprise, et, partant le licenciement de ses salariés : « *l'employeur est seul juge des circonstances qui déterminent la cessation de son exploitation. Aucune disposition légale ne l'oblige à maintenir son activité à la seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de son emploi* ». Depuis, de nombreuses législations et jurisprudences sont venues atténuer cette formule (impératif pour l'employeur de prendre des décisions dans « l'intérêt de l'entreprise », procédures de licenciement

modernes, il ne pouvait pas même lui être reproché d'avoir pris une décision manifestement inadaptée à sa situation économique, y compris si celle-ci aboutissait au licenciement de ses salariés. Dans notre droit positif, ce principe reste au cœur de la relation collective de travail puisqu'il appartient seul à l'entreprise de déterminer sa stratégie économique.

6. La place des salariés dans la définition de cette stratégie est très strictement encadrée par les textes. Il n'y a d'abord pas de négociation collective possible sur ce sujet. C'est néanmoins expressément le rôle des administrateurs salariés que de participer activement aux travaux du Conseil d'administration de leur entreprise en charge de l'élaboration de la stratégie pour rendre des comptes aux salariés et de participer aux décisions par un vote³. La loi PACTE de mai 2019 a d'ailleurs renforcé leur nombre au sein des CA.

7. S'ils ne participent pas pour leur part à leur construction, les représentants élus au CSE doivent eux être informés chaque année en vue de rendre un avis sur les « orientations stratégiques »⁴ définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise. Les élus peuvent faire à cet organe de direction des propositions alternatives qui ne le lient en aucun cas, bien qu'il soit dans l'obligation d'y faire une réponse argumentée. Cet avis doit aussi porter sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages. En bref, sur l'ensemble des implications sociales que la stratégie arrêtée par l'entreprise est susceptible d'induire. Le manquement de l'employeur dans ces procédures l'expose au délit d'entrave, pénalement sanctionné.

8. Cette consultation intègre les politiques RH que l'employeur entend mettre en œuvre pour accompagner/contrer ces évolutions : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; orientations de la formation professionnelle et grands axes du plan de développement des compétences. C'est également sur ces derniers sujets que la négociation collective reprend ses droits. Non pour définir la stratégie conjointement avec l'entreprise, mais pour en définir les modalités de déploiement opérationnel. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, c'est même une obligation pour l'employeur d'engager tous les trois ans, « *notamment sur le fondement des orientations stratégiques de l'entreprise et de leurs conséquences*⁵ » (cf. infra).

économique, émergence d'un droit des procédures collectives, ...) sans toutefois la remettre en cause dans son principe.

³ Article L. 225-27-1 du Code de commerce. Seules les entreprises de plus de 1000 salariés sont concernées.

⁴ Article L2312-24

⁵ Article L2242-20

II. Le financement de la formation et de l'apprentissage par une contribution de nature fiscale à la charge de l'employeur n'est pas négociable

9. L'obligation à la charge des entreprises de contribuer au développement de la formation professionnelle en versant une contribution de nature fiscale, a son siège dans le code général des impôts et dans le code du travail⁶. Ni l'accord de branche, ni l'accord d'entreprise ne sauraient déroger à cette obligation qui s'analyse comme une disposition « d'ordre public absolu ». Ni la future collecte par l'URSSAF, ni la ventilation des ressources par France compétences, ni le rôle des OPCO, ne sont des objets de négociation. Ni au niveau de la branche, ni au niveau de l'entreprise. D'autant que cette dernière ne peut pas non plus négocier sur la mutualisation des fonds de la formation, et plus particulièrement des règles d'accès à cette mutualisation, puisqu'il s'agit d'un des rares thèmes qui soient restés exclusifs à la négociation de branche⁷.

10. Un abondement correctif de 3 000€ par salarié s'imposera également aux entreprises de plus de 50 salariés s'il est constaté à l'occasion du bilan de parcours professionnel à six ans qu'elles n'ont pas respecté leurs obligations en matière d'entretien professionnel et d'accès à une formation dite non-obligatoire. La loi rappelle que cette contribution suit la qualification et le régime juridique de la contribution fiscale. Elle n'est par conséquent pas négociable bien qu'un accord collectif puisse adapter les modalités de mise en œuvre des entretiens professionnels et le bilan de parcours au contexte de l'entreprise.

11. En complément des contributions de nature fiscale versée par les entreprises, celles-ci peuvent être tenues de s'acquitter de contributions conventionnelles supplémentaires par des accords collectifs de branche étendus. Celles-ci s'imposent sans possibilité de dérogation aux entreprises⁸. Le principe de mutualisation applicable à ces ressources est également d'ordre public, ni l'accord de branche, ni un accord d'entreprise ne sauraient y déroger⁹.

12. Sous réserve de ses obligations de financement fiscal et conventionnel donnant lieu à mutualisation en dehors de l'entreprise, rien n'interdit à l'accord d'entreprise d'aborder la question du financement de la formation. Ainsi, un accord d'entreprise pourra-t-il acter un engagement de l'employeur de financer la formation professionnelle sur ses fonds propres à hauteur d'un certain pourcentage de la masse salariale ; définir des enveloppes internes orientées en

⁶ Articles L6331-1 et article L6331-3

⁷

⁸ Article L2253, al 1

⁹ Article L. 6332-1-2

fonction des objectifs du plan de développement des compétences (adaptation, sécurité, employabilité, accompagnement des parcours individuels, ...); ou encore instituer un abondement au CPF venant en complément des droits au bénéfice des salariés... C'est aussi la destination des fonds qui peut être négociée dès lors que, s'agissant dans la grande majorité de fonds propres, les entreprises sont libérées de la définition de l'action de formation (qui a d'ailleurs été largement assouplie par la réforme de 2018) : l'ancienne logique d'imputabilité des actions laisse sa place à celle d'investissement, notamment dans de nouvelles modalités pédagogiques dont certaines ont les faveurs du législateur, comme le digital et l'AFEST. Aux enjeux d'ingénierie financières succèdent ceux d'une ingénierie pédagogiques modernisées dans les entreprises, modifiant probablement le paradigme de l'activité des acteurs en charge de la formation dans les organisations.

III. L'obligation contractuelle et légale d'adaptation au poste de travail

13. Le code du travail met à la charge de l'employeur une obligation d'adaptation au poste de travail¹⁰ : l'employeur doit assurer - il s'agit d'une obligation de résultat - au salarié les compétences dont il a besoin pour exercer sur son poste de travail. Il doit en outre « veiller à la capacité du salarié à occuper un emploi compte tenu des évolutions technologiques et de l'organisation du travail. Cette stipulation législative, qui traduit une jurisprudence constante de la Cour de cassation est fondée sur un principe général du droit des contrats édicté par le Code civil, qui est celui « de la bonne foi contractuelle ». Ce principe est d'ordre public, il n'est pas négociable.

IV. Les formations obligatoires en vertu de dispositions législatives réglementaires

14. Les impératifs de sécurité dans l'entreprise ont poussé le législateur à rendre un certain nombre de formations obligatoires¹¹. La formation générale à la sécurité cible particulièrement les risques liés à la circulation dans l'entreprise, à l'exécution du travail et aux dispositions à prendre en cas d'accident. Des formations doivent être dispensées aux salariés qui occupent des postes de travail impliquant ces risques (ex : formation incendie, SST, ...). D'autres habilitations peuvent en fonction de l'environnement de l'entreprise (activités, outils utilisés, produits manipulés, ...) être imposées. Cette liste évolue en permanence même si certains sont bien connues (CACES, habilitations électriques...).

¹⁰ Article L6321-1

¹¹ Article R4141-3

15. La négociation d'entreprise n'a pas de prise sur le caractère obligatoire de ces formations. Pas plus d'ailleurs sur le fait qu'elles ne puissent être considérées comme libératoire pour l'employeur lors du bilan à 6 ans (un employeur ne peut justifier des formations obligatoires pour démontrer le respect de ses obligations lors de cet entretien). Bon nombre de ces formations se retrouvent toutefois dans le Répertoire spécifique et sont donc éligibles au CPF. Dans l'entreprise, l'obligation d'adaptation au poste qui pèse sur l'employeur en vertu de l'exécution loyale du contrat de travail exige que l'employeur finance sur ses fonds propres ces actions, sans mobilisation du CPF.

Deuxième partie : Objets et enjeux « du droit des salariés à la négociation collective » au niveau de l'entreprise

16. Dans les entreprises qui remplissent les conditions pour engager la négociation d'un accord collectif, ce qui est loin d'être le cas pour beaucoup d'entre elles, il y a lieu de distinguer deux situations juridiques : la formation professionnelle peut être abordée à l'occasion de négociations périodiques obligatoires ayant un objet principal différent, les salaires ou l'égalité professionnelle par exemple (I). Elle peut également être engagée à l'initiative des parties sans périodicité, ni procédure obligatoire (II).

I. Les clauses relatives à la formation dans les négociations « périodiques obligatoires » ayant un objet principal différent

17. L'obligation périodique à la charge de l'employeur « d'engager une négociation » porte sur les salaires, l'égalité professionnelle, le handicap et la « *gestion des emplois et des parcours professionnels* ». Les textes relatifs à ces thèmes de négociation mentionnent expressément la possibilité de prévoir des clauses relatives à la formation. Celle-ci est considérée dans ce contexte comme un moyen au service d'un objectif plus large tel que l'insertion des personnes handicapées, l'atteinte de l'objectif d'égalité dans l'emploi entre les femmes et les hommes, etc.

18. La négociation obligatoire sur la « *gestion des emplois et des parcours professionnels* »¹² mérite d'être alors soulignée en ce qu'une grande partie des thèmes qu'elle comprend sont en lien direct avec la formation professionnelle¹³ :

- **La mise en place d'un dispositif de GPEC**, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de

¹² Article L2242-2

¹³ Ne sont ici repris que les thèmes relatifs à la gestion des compétences dans l'entreprise (articles L2242-20 et L2242-21)

VAE, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ;

- **Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle** dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation ;
- **La qualification des catégories d'emplois menacés** par les évolutions économiques ou technologiques ;
- **La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés** et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de **l'alternance**, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

19. La loi met à la charge de l'employeur une obligation d'engager la négociation de fournir toutes informations utiles, de négocier loyalement, mais il demeure libre de conclure ou non. Au terme de la négociation, si aucun accord n'a été conclu, il est établi un procès-verbal de désaccord dans lequel sont consignées, en leur dernier état, les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement¹⁴. En cas de manquement, l'employeur est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 euros¹⁵ et peut, en cas d'atteinte au droit syndical, être sanctionné pour délit d'entrave.

II. La formation professionnelle et l'apprentissage, objets de négociation « non obligatoire » dans l'entreprise

20. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ouvre de nouvelles perspectives à la négociation collective d'entreprise que l'on peut regrouper dans trois domaines principaux : la mise en œuvre de l'obligation « d'employabilité à la charge de l'employeur par un droit procédural de gestion individuelle des compétences (1), l'inscription du CPF dans la stratégie de l'entreprise (2) et les modalités de construction « d'une entreprise à prenantes » (3).

¹⁴ Article L2242-5

¹⁵ Article L2243-1

1) « Le droit procédural » de l'employabilité : entretien professionnel et bilan de parcours

21. Les obligations « d'employabilité » (veiller à la capacité du salarié à occuper son emploi au sein de l'entreprise ou à l'extérieur...) sont complétées par un droit procédural ayant pour objet la mise en œuvre notamment de l'entretien professionnel tous les deux ans et du bilan de parcours tous les six ans. Ni l'accord de branche, ni l'accord d'entreprise ni une décision unilatérale de l'employeur ne sauraient porter atteinte à ce droit fondamental.

22. En revanche, leur mise en œuvre opérationnelle peut relever, selon la loi d'un accord d'entreprise¹⁶. Il en va ainsi notamment de la procédure de ces entretiens (qui l'assure dans la ligne managériale, de la RH ou d'intervenants extérieurs ; avec quels outils...), de sa temporalité (qui peut être différente des deux ans prévu par la loi, sans à notre sens que celle-ci ne puisse dénaturer l'obligation en prévoyant de forts écarts entre deux exercices), de sa qualité (lien avec les autres entretiens annuels, formation des managers...); de son usage (lien avec la construction du plan de développement des compétences; modalités d'arbitrage sur les demandes individuelles émises...); de la place du dialogue social (modalité de retour des entretiens en CSE....); de la communication aux salariés (enjeux, outils préparatoire, existence du CEP...)...

23. L'entretien professionnel représente une étape déterminante pour l'implication des salariés dans la construction d'un projet professionnel s'inscrivant dans un parcours d'évolution professionnelle. C'est également à cette étape que la co-construction du CPF et le co-investissements peuvent devenir réalité.

2) L'inscription du CPF dans la stratégie de gestion des compétences et de formation professionnelle de l'entreprise

24. « Le CPF rénové »¹⁷ issu de la loi du 5 septembre 2018, place l'entreprise face à trois principales options : le désintérêt, le traitement au cas par cas avec des salariés pris individuellement et la définition d'un cadre collectif, éventuellement dans le cadre de la négociation d'un accord collectif d'entreprise sur le principe du co investissement. Dans toutes ces hypothèses, l'entreprise est tenue de contribuer au financement du CPF en application de la loi (fraction de la masse

¹⁶ . Article L6315-1 : CPF et bilan de parcours professionnel

« Un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche peut définir un cadre, des objectifs et des critères collectifs d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation des salariés. Il peut également prévoir d'autres modalités d'appréciation du parcours professionnel du salarié que celles mentionnés aux 1° à 3° du II du présent article ainsi qu'une périodicité des entretiens professionnels différente de celle définie au I.

¹⁷ . Le CPF rénové succède au DIF au CPF issus de la réforme de 2014. Voir chronique 142. Le dossier consacré par la revue Droit Social à la réforme de la formation professionnelle

salariale collectée par l'URSSAF et reversé à la caisse des dépôts) ainsi que des contributions supplémentaires pour certaines catégories de salariés (temps partiel, jeunes sortis du système éducatif sans qualification, en application d'un éventuel accord de branche instituant en abondement au CP...). L'entreprise si elle souhaite optimiser ces dépenses obligatoires aura tout intérêt à recourir au CPF.

25. À ce titre, la négociation sur l'abondement du CPF comme incitation au recours par les salariés est un des points d'orgue des futures négociations d'entreprise. Deux nouveaux cas ont été prévus par les ordonnances de 2017, l'un s'inscrit dans le cadre des accords de performance collective¹⁸, l'autre concerne des victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles¹⁹. Mais c'est surtout dans les choix retenus par l'employeurs que le CPF trouvera ou non à se déployer dans les entreprises.

26. Celle-ci peut estimer ne pas avoir d'opportunité à recourir au CPF. Les salariés restent bien entendus libres de le mobiliser de manière « autonome » mais l'employeur n'abondera pas et ne les libèrera pas de leurs engagements contractuels pour leur permettre de se former sur le temps de travail. L'employeur qui est tenu par l'obligation d'adaptation et d'employabilité dans sa politique de formation, reste le seul décisionnaire concernant les actions de développement des compétences et ne reçoit en retour aucun fond externalisé (ni à la CDC, ni chez les OPCO).

27. Il peut également opter pour une politique opportuniste, en décidant au cas par cas en fonction des demandes individuelles qui lui sont faites par ses salariés. Il reste là encore libre de décider ou non de son engagement, et le cas échéant, détermine s'il autorise l'absence pour formation (dans quel cas il doit organiser la continuité de service et prendre en charge le salaire) et/ou s'il abonde les coûts de formation. L'employeur est néanmoins tenu par l'égalité de traitement entre tous ses salariés et doit pouvoir justifier d'éléments objectifs en cas d'arbitrage différents entre deux demandes similaires.

28. Enfin, l'employeur peut déterminer un cadre collectif aux usages du CPF dans son entreprise. Ce cadre détermine les situations dans lesquelles l'employeur s'engage à accepter les demandes de CPF et celles dans lesquelles il abondera. Il détermine également les montants et priorités (de publics et de formations) de l'entreprise. Ce cadre peut être arrêté par accord collectif d'entreprise. Le législateur y invite d'ailleurs en permettant, uniquement dans ce cas, à l'entreprise de ne pas recueillir l'accord du salarié pour les formations identifiées

¹⁸ Article L.2254-2

¹⁹ Article L. 432-12 du code de la sécurité sociale

et d'être remboursé directement par la caisse des dépôts, ce qui lui laisse la main – à titre dérogatoire - sur l'ensemble du processus de mise en œuvre de l'action concernée (la demande ne passe pas par la nouvelle application)²⁰.

3) L'entreprise apprenante : alternance, apprentissage, formation en situation de travail, innovation pédagogique....

29. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel invite l'entreprise « à investir dans les compétences » non seulement par les nouvelles règles de financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage, par le droit procédural « de l'obligation d'employabilité » mais également par l'appropriation de la diversité des processus d'apprentissage issu de cette réforme. En effet, la loi mais définitivement fin « au modèle séparatiste » de la formation professionnelle et de l'apprentissage fruit de l'organisation du travail tayloriste. Selon ce modèle, il n'y a de formation qui vaille qu'en dehors de l'entreprise, celle-ci étant réputée prédatrice et le travail aliénant.

30. Désormais l'entreprise est invitée à s'approprier plus qu'elle ne l'a fait jusqu'à présent les différentes modalités de formation en alternance (contrats de professionnalisation, contrat d'apprentissage alternance sous statut scolaire...) mais également de développer les formations en situation de travail, et de manière plus générale de recourir aux nouvelles modalités d'apprentissage que permet le numérique. Cette nouvelle figure « de l'entreprise apprenante » est certes encadrée par des dispositions législatives et réglementaires d'ordre public. Certains éléments de mise en œuvre sont renvoyés au niveau exclusif de la branche (ex : certifications éligibles à la ProA...). Elle ouvre néanmoins des espaces inédits à la négociation d'entreprise.

31. Les éléments substantiels de ces contrats à savoir leur finalité, l'organisation de l'alternance entre travail productif et formation, le statut et la rémunération minimale des alternants font l'objet de dispositions législatives et réglementaires d'ordre public. Les branches professionnelles et les entreprises qui souhaitent développer ces voies d'accès à la qualification sur leur marché du travail spécifique, pour des raisons liées à la pyramide des âges ou à un déficit d'attractivité de leur secteur peuvent proposer des avantages supplémentaires aux dispositions législatives et réglementaires aussi bien par voie d'accord de

²⁰ Article L6323-11 : Un accord d'entreprise ou de groupe peut définir les actions de formation éligibles au sens de l'article L.6323-6 pour lesquelles l'employeur s'engage à financer, dans les conditions définies par cet accord, les abondements prévus au 2° du II de l'article L. 6323-4, sans préjudice des dispositions de l'article L. 6323-2. Dans ce cas, l'entreprise peut prendre en charge l'ensemble des frais et peut demander le remboursement à la Caisse des dépôts et consignations des sommes correspondantes dans la limite des droits inscrits sur le compte personnel de chaque salarié concerné.

branche que d'entreprise, dans le respect de la hiérarchie des normes, en application du principe de faveur.

32. Les accords d'entreprise peuvent ainsi, à titre d'illustration, définir les modalités de mise en œuvre de la Pro A dans l'entreprise (publics et actions prioritaires, investissement de l'entreprise, modalités d'accompagnement de la personne, reconnaissance de la certification obtenue...). Elle peut aussi définir les modalités de déploiement de l'alternance les plus adaptées au contexte de l'entreprise (ex : uniformisation des niveaux de rémunération entre contrat de professionnalisation et apprentissage, qualité du tutorat/maitre d'apprentissage ; organisation du lien à la formation théorique...). Les modalités de formation, et particulièrement les conditions de pilotage de « l'appareil de formation » le plus efficace au regard des besoins de l'entreprise (ex : animation du réseau des OF les plus importants ; création d'un service de formation interne ; repérage et formation des formateurs internes, occasionnels ou non ; création d'un CFA interne ; mutualisation de formation avec les filiales ou plus largement l'écosystème de l'entreprise, notamment ses sous-traitants...), sont désormais un sujet fondamental des négociations d'entreprises en ce qu'il détermine la qualité des formations dispensées et l'efficacité des fonds investis par l'entreprise elle-même.

Conclusions

33. L'affirmation du primat de la négociation d'entreprise par le législateur n'aura sans doute pas pour effet une explosion de ce niveau de négociation dans le domaine de la formation professionnelle et de l'apprentissage caractérisé par son atonie depuis plusieurs décennies. La stratégie économique de l'entreprise demeure une prérogative du chef d'entreprise, la compétence consultative du CSE réduit d'autant l'espace de la négociation collective (bicéphalisme), la compétence de la négociation de branche demeure déterminante dans ce domaine, le tout alors que le tissu économique français composé d'un grand nombre de PME TPE n'est pas propice à cette modalité du dialogue social « formelle » que représente la négociation collective.

34. Cependant, à défaut d'explosion, la négociation d'entreprise pourrait fort bien sortir de sa léthargie en raison des objets nouveaux proposés aux négociateurs par la dernière réforme de la formation professionnelle, dont le CPF et le thème de l'entreprise apprenante sont emblématiques.

Jean-Marie Luttringer et Sébastien Boterdael.

10 décembre 2019