



CHRONIQUE 88.

L'ENTREPRISE FACE A SA RESPONSABILITE FORMATIVE APRES LA REFORME DE LA FORMATION :

***Bonne foi contractuelle, Co-investissement, fin de la logique fiscale
«d'imputabilité», pilotage stratégique, dialogue social.***

Jean-Marie Luttringer. Bernard Masingue.

1. De l'intérêt de la formation pour l'entreprise et le salarié.

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.

Deux lignes de force traversent ce nouveau corpus juridique, d'une part l'intérêt de l'entreprise à former et à rechercher la convergence avec celui des salariés à se former, et d'autre part, la reconnaissance de la relativité des obligations formatives de l'entreprise en raison de sa singularité.

Convergences...

Pour qu'un salarié se forme, il doit y trouver un intérêt. Il en va de même pour l'entreprise à former ses salariés. Les formations réussies sont celles qui résultent de la convergence de l'intérêt de l'entreprise et de celui du salarié.

Ce postulat s'applique aussi bien aux grandes entreprises de haute technologie et capitalistiques qu'aux TPE et aux entreprises artisanales. Si tel grand groupe dépense de l'ordre de 10 % de sa masse salariale pour la formation de ses salariés c'est parce qu'il en va de son intérêt - économique, social, commercial - bien compris, et si le taux d'accès à la formation des salariés de cette entreprise est de 70% c'est qu'ils ont le même intérêt à cette formation qui conditionne leur évolution professionnelle, salariale, la sécurité de leur emploi. L'intérêt d'un fastfood, d'un exploitant agricole, d'un artisan charpentier à former leurs salariés est tout aussi important que celui d'une multinationale, sauf que, pour des raisons objectives liées aux techniques de production, au marché de ces entreprises, y compris leur marché du travail, les moyens mis en œuvre et les perspectives de la formation pour les salariés ne seront pas les mêmes. Il demeure que pour ces entreprises l'intérêt des salariés peut tout aussi bien être convergent avec celui de l'entreprise.

L'institution par la loi, dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille, d'un entretien professionnel débouchant sur des obligations de résultat au terme de six ans, et d'un compte personnel de formation, crée des conditions nouvelles de la convergence des intérêts à former et à se former, contribue 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.

Relativité...

Dès lors que l'on admet le caractère relatif de la situation des entreprises et des salariés face à la formation professionnelle, son caractère contingent en fonction du marché de l'entreprise et de sa taille, etc., il faut aussi admettre qu'il en résulte une situation inégalitaire par nature, pour les salariés, en fonction de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Une obligation de portée générale ayant pour finalité l'égalité pour tous face à la formation ne saurait être mise à la charge de chaque entreprise singulière.

Le fait que la qualification juridique d'une partie des ressources affectées par l'entreprise à la formation soit considérée comme une contribution de nature fiscale ne crée pas pour autant à la charge de celle-ci une mission de service public. Cette contribution fixée à 1 % de la masse salariale est désormais mutualisée dès le premier euro au sein des OPCA. Elle est dédiée au financement

de dispositifs légaux, d'intérêt général pour l'économie : la formation en alternance ayant pour objet l'accès au marché du travail grâce à l'acquisition d'une qualification, la formation des demandeurs d'emploi, une formation qualifiante à l'initiative des personnes (congé individuel de formation et compte personnel de formation) ayant pour finalité l'évolution professionnelle ainsi que la sécurisation des parcours.

Et si la formation tout au long de la vie est pour tous (Nation, entreprises, individus) une exigence de l'époque (qui s'exprime à travers la notion d'obligation nationale de formation), il n'en revient pas à l'entreprise d'en assumer la totalité de la charge. Elle doit y prendre sa part dans la limite de son intérêt économique et de celui résultant des engagements contractuels individuels et collectifs pris avec les salariés et leurs représentants (négociation collective), et notamment celui de leur employabilité.

2. Fondements juridiques de la responsabilité formative de l'entreprise

Ceux-ci ne sauraient relever du droit républicain, universel et égalitaire de l'éducation qui confère à chaque citoyen un droit de créance opposable à la Nation en vue d'accéder à la connaissance, à la qualification et à la culture grâce au service public d'éducation. La responsabilité de l'entreprise ne saurait être confondue avec celle de la Nation (l'État et les régions en charge du service public d'orientation et de formation professionnelle tout au long de la vie), et les politiques de formation d'entreprise avec les politiques publiques. (Ce que les pouvoirs publics ont trop souvent tendance à considérer.)

Pour autant cette responsabilité n'en existe pas moins, mais elle est fondée sur des principes juridiques différents portés par la réforme de la formation professionnelle consacrée par la loi du 5 mars 2014. En l'occurrence 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.

Ce réseau de droits et d'obligations fondés sur le contrat individuel et collectif de travail existe indépendamment de l'obligation de financement de la formation qui pèse sur l'entreprise, qu'elle soit de nature fiscale, ou de nature conventionnelle. La loi du 5 mars 2014 met clairement à la charge de l'entreprise une obligation de former dont elle ne saurait désormais se libérer en s'acquittant d'une contribution financière de nature fiscale. Si une partie des coûts de la formation engendrés par les diverses obligations contractuelles et légales de former pourront être financées par les fonds mutualisés au sein des OPCA, une autre part le sera nécessairement sur les fonds propres de l'entreprise, comme c'est le cas de la plupart des pays du monde et notamment en Allemagne qui dispose d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, sans recourir, ni à la taxe d'apprentissage ni à la contribution fiscale au titre de la formation professionnelle. L'entreprise « préfinance » l'investissement formation dont elle a effectivement besoin, celui-ci bénéficiant d'un régime fiscal incitatif. En France, le discours « sur l'investissement formation » est toujours resté au stade de l'incantation sans jamais recevoir de traduction comptable et fiscale incitative. La suppression du 0,9 % aura peut-être pour conséquence de conduire les pouvoirs publics à s'intéresser à cette question.

3. La fin de l'imputabilité et la valorisation de la diversité des processus d'apprentissage dans l'entreprise.

Si les actions de formation et les processus d'apprentissage financés par l'entreprise sur ses fonds propres échappent désormais au contrôle administratif et financier de l'État (fin de l'imputabilité), il n'en demeure pas moins que ce contrôle continuera de s'exercer sur les ressources des OPCA (de nature fiscale) ainsi que sur l'activité des dispensateurs de formation qui bénéficient de cette ressource.

Le contrôle de l'imputabilité des dépenses de formation effectuées par l'entreprise était en effet justifié par le fait qu'il s'agissait d'une l'obligation fiscale dont l'entreprise pouvait s'exonérer en organisant elle-même des actions de formation.

Cependant, si l'on admet que la disparition de l'imputabilité fiscale pourrait libérer des espaces d'innovation dans les processus d'apprentissage au sein de l'entreprise, elle ne pourra pas s'exonérer pour autant de la référence à une définition de la formation continue, ne serait-ce que pour permettre la distinction entre la formation, le travail, le loisir... Mais également parce qu'elle constitue le support matériel des droits individuels et collectifs à la formation dont sont titulaires les salariés.

L'entreprise devra par conséquent 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 ».

Les conditions de forme relèvent de l'article L. 6353-1. Selon ce texte l'action de formation se caractérise par un programme préalablement établi, une progression pédagogique une évaluation des résultats. La typologie des actions de formation (conditions de fond) date de 1971 et méritent sans doute d'être revisitée. Quant aux conditions de forme elles sont proches du modèle scolaire et méritent à ce titre un examen critique comme d'ailleurs l'ANI du 14 décembre 2013 a invité à le faire. Car la diversité des processus d'apprentissage qu'un salarié peut connaître dans une entreprise n'est pas réductible à ce modèle. Le salarié en formation dans l'entreprise n'est ni un élève ni un stagiaire placé sous la tutelle d'une institution éducative tutélaire, mais « un apprenant » engagé dans une relation contractuelle qui mériterait de figurer parmi les conditions de forme permettant de caractériser les processus d'apprentissage dans l'entreprise quelles qu'en soient les modalités.

Il serait souhaitable que les décrets qui devront apporter des précisions en cette matière, ne réintroduisent par la fenêtre ce que l'ANI du 4 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014 ont fait sortir par la porte.

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.

Dans cette perspective le renforcement du contrôle de la qualité de la formation ainsi que les démarches d'évaluation de la politique de formation mise en œuvre par l'entreprise seraient d'évidence plus utiles que les contrôles administratifs et financiers, aussi bien pour nourrir le dialogue social que le pilotage stratégique par le management.

4. Le pilotage stratégique.

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 stratégique 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 du pilotage stratégique.

La place faite à l'initiative individuelle (entretien professionnel et CPF, perspectives de co-investissement), 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. Celui-ci exige un intérêt renouvelé des directions générales, des directions financières et des directions techniques pour une politique de formation au service de leurs enjeux.

La même conclusion vaut pour la fonction formation, dont la place doit être réactualisée au sein de la fonction ressources humaines pour les raisons qui viennent d'être exposées et en raison notamment des liens de plus en plus étroits entre la gestion individuelle des compétences et la formation, du fait d'une part de la place centrale des entretiens professionnels, et d'autre part en raison du renforcement des diverses procédures de dialogue social et de négociation collective au sein de l'entreprise ayant pour objet la GPEC dont la formation ne représente qu'une composante.

Le recours à des « partenaires » ou prestataires de service extérieur - et tout particulièrement les OPCA - sera d'autant plus profitable qu'il résultera d'un pilotage stratégique assuré au sein de l'entreprise.

Les entreprises qui, en raison de leur taille et ou de leurs activités, ne seraient pas en situation de mettre en place une fonction dédiée au pilotage de la formation verront ce rôle nécessairement dévolu au chef d'entreprise lui-même. Il pourra bénéficier de l'appui méthodologique et des conseils de la branche professionnelle et de l'OPCA dont il relève.

5. Conclusion.

Il s'agit de toute évidence d'une réforme systémique qui concerne au premier chef l'entreprise, du fait notamment de la modification des logiques de financement et de l'introduction du compte personnel de formation, qui est un corps étranger dans un système fortement structuré depuis près de 40 ans, qui lui-même s'inscrit dans une forte poussée d'individualisation des droits et par conséquent d'individualisation de la gestion des compétences.

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.

L'entreprise devra également réévaluer ses relations avec son environnement dans le champ de la formation professionnelle : la branche professionnelle dont elle relève et dont les compétences sont accrues à l'issue de cette réforme, les OPCA dont l'objet social et le modèle économique connaissent des évolutions importantes, les conseils régionaux dont la compétence dans le champ de l'apprentissage et de la formation se trouve renforcée mais également dans le domaine du développement économique et social du territoire, les différents opérateurs d'information de conseil en évolution professionnelle au service de tous les salariés désireux de construire un projet professionnel qu'il soit interne à l'entreprise ou externe, enfin les dispensateurs de formation auxquels les entreprises achèteront désormais des prestations sur leurs fonds propres, et leurs salariés grâce aux ressources disponibles sur le compte personnel de formation. Il appartient à l'entreprise de veiller à l'adéquation à ses besoins et à la qualité des prestations proposées par les dispensateurs de formation.

Jean-Marie Luttringer. (www.jmluttringer-conseil.fr)

Bernard Masingue. (www.entreprise-invoquent-personnel.com)

Cette chronique à deux voix a pour origine un travail en commun avec Sandra Enlart publié en juin 2013 par l'Association Entreprise&Personnel sous le titre « Contribution aux débats sur la formation professionnelle » et poursuivi par les nombreux échanges dans le Club des Responsables de Formation de ses entreprises adhérentes ou dans les formations spécialisées qu'elle dispense sur ce thème.

