

Quelle place pour l'entreprise dans le futur paysage de la formation professionnelle ?

La présente chronique rend compte d'une note d'actualité, conçue comme une contribution au débat public, réalisée en partenariat avec Bernard Masingue et Sandra Enlart (Entreprise Et Personnel) sur la place souhaitable de l'entreprise dans la réforme annoncée de la formation professionnelle. Les auteurs ont retenus 10 thèmes à explorer qui débouchent sur autant de thèses à débattre. Le document se conclut par des préconisations formulées à l'attention des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. ([cf. lien](#)).

Voici pour chacun des 10 thèmes la thèse à débattre :

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

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.

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.

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

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.

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

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

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'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

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...

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.

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

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.

Les préconisations sont organisées autour de trois axes :

- La nécessité de redéfinir « le référentiel » de la formation professionnelle dans l'entreprise compte tenu de l'évolution des pratiques de transmission des compétences et des savoirs.
- La nécessité de repenser « l'allocation des ressources » au-delà de l'obligation fiscale, en prenant en compte la logique d'investissement immatériel ainsi que l'équilibre entre temps de travail et temps de formation. Le référentiel fiscal qui reste très prégnant, puisqu'il conditionne ce qu'il est convenu d'appeler « l'imputabilité » des dépenses de formation des entreprises est aujourd'hui obsolète et nécessite une remise en cause radicale.
- La recherche du meilleur équilibre dans le processus de prise de décision concernant la formation dans l'entreprise, entre ce qui relève des décisions stratégiques de celle-ci et du management, de ce qui relève de diverses formes de dialogue social, et de ce qui relève de l'initiative des salariés. Le pouvoir sur la formation dans l'entreprise est une prérogative essentielle du management, qui doit y associer les salariés, mais ne saurait s'en désintéresser.