

# LA NEGOCIATION D'ENTREPRISE SUR LA FORMATION APRES LA LOI DU 5 MARS 2014 : LE REVEIL DE LA BELLE AU BOIS DORMANT ? <sup>1</sup>.

## 1. La négociation collective d'entreprise sur la formation : encéphalogramme plat depuis des décennies

La formation professionnelle n'a jamais constitué un thème mobilisateur pour la négociation collective d'entreprise. Les statistiques publiées chaque année par le ministère du Travail sont sans équivoque à cet égard. Le thème de la formation représente bon an mal an depuis des décennies de l'ordre de 2 % des accords d'entreprise conclus en France. Des explications de diverses natures peuvent être invoquées à l'appui de ce constat :

- la formation n'est pas une fin en soi, ce n'est jamais qu'un moyen parmi d'autres au service de l'employabilité, de l'insertion, de l'évolution professionnelle, de la qualification etc. pris isolément ce thème ne se prête pas à cet exercice singulier qu'est la négociation collective qui suppose un rapport de force, du donnant-donnant etc...
- le fait de confier à des structures paritaires externes à l'entreprise une partie des ressources que l'entreprise doit affecter à la formation vide largement de son contenu une éventuelle négociation d'entreprise.

---

<sup>1</sup> La présente chronique reprend quelques-uns des thèmes qui ont été débattus à l'occasion d'une journée d'étude organisée le 26 mars dernier par « Entreprise et personnel ». Elle s'appuie sur un dossier technique substantiel élaboré avec la collaboration de Sébastien Boterdael, (Sémaphores), destiné aux négociateurs d'un accord d'entreprise. Ce dossier est téléchargeable sur le site [www.jmluttringer-conseil.fr](http://www.jmluttringer-conseil.fr) rubrique Chroniques-Dossiers de références.

Voir aussi le dossier « Réforme de la formation professionnelle » publié par la revue Droit Social, décembre 2014, notamment la contribution de Carine Seiler consacrée à la négociation collective d'entreprise.

- dans le partage de compétences entre le comité d'entreprise et la section syndicale, c'est la compétence consultative du comité d'entreprise qui a toujours été privilégiée.
- longtemps le patronat s'est opposé à toute négociation sur ce thème dans l'entreprise et a préféré le renvoyer au niveau de la branche professionnelle ; pour négocier, il faut des négociateurs c'est-à-dire des acteurs sociaux compétents et motivés pour se livrer à cet exercice, or si la question des salaires, des conditions de travail, de l'emploi, peuvent rencontrer compétence et motivation de la part des représentants des organisations syndicales de salariés dans les entreprises il n'en va pas de même de la formation.

Bref l'observation sur une longue période de la négociation d'entreprise sur la formation (voir le bilan annuel de la négociation collective publié par le ministère du travail), conduit à un diagnostic irréfutable : encéphalogramme plat.

## **2. La loi du 5 mars 2014 apporte « du grain à moudre »**

La loi du 5 mars 2014 aura-t-elle pour effet d'inverser cette tendance historique en apportant, selon l'expression du regretté André Bergeron, « du grain à moudre » à la négociation collective d'entreprise sur la formation ? La question mérite d'être posée et examinée au moins pour trois raisons : le fort courant de « personnalisation des droits » que connaît la formation depuis 2005 et qui a été amplifié en 2009 et surtout 2014. Ce courant renvoie à la gestion individuelle des compétences qui est par nature spécifique à chaque entreprise particulière et qui appelle par conséquent une régulation sociale à ce niveau. La négociation collective des procédures spécifiques à la gestion individuelle peut être une réponse pertinente ; la personnalisation des droits à la formation trouve également un prolongement dans un besoin plus affirmé de sécurité juridique pour l'entreprise en raison notamment de l'obligation d'origine jurisprudentielle à la charge tout employeur de se préoccuper de l'adaptation du salarié à son emploi et de veiller à sa capacité à occuper un emploi.

Par ailleurs les nouvelles règles de financement de la formation par l'entreprise, en supprimant pour l'essentiel la définition fiscale de l'action de formation « imputable » ouvre un espace d'innovation sur la place relative de la formation dans les processus d'apprentissage en situation de travail ainsi que dans la construction des parcours d'insertion, de professionnalisation, d'évolution professionnelle etc. Un accord d'entreprise peut dans certaines circonstances offrir un cadre juridique flexible permettant d'assurer la traçabilité de formation dite « informelle » ou d'apprentissage en situation de travail.

Enfin l'obligation faite aux entreprises de plus de 300 salariés d'engager tous les trois ans une négociation sur la GPEC en y faisant une place à la formation représente un argument supplémentaire. Cependant l'obligation d'ouvrir une négociation ne préjuge en rien de la conclusion d'un accord qui reste placé sous le signe de la liberté de négocier.

### **3. La personnalisation des droits objet de la négociation d'entreprise**

« La personnalisation » des droits s'exprime à travers l'entretien professionnel, le bilan de parcours au terme de six ans, le CPF (compte personnel de formation), sa combinatoire avec d'autres modalités individuelles d'accès à la formation (CIF, bilan de compétences,), le co investissement, la reconnaissance de la qualification acquise à l'issue d'un parcours de formation...

Ces différents thèmes, qui renvoient au pouvoir normatif de la négociation collective, échappent à la compétence du comité d'entreprise limitée à l'information et la consultation. L'entreprise peut avoir intérêt à mettre en place des procédures et des règles du jeu par la voie d'un accord d'entreprise non seulement pour des raisons de sécurité juridique, mais également « de communication ». Un tel accord permettra en effet de promouvoir dans l'entreprise un langage est une culture partagés entre le management et les salariés de l'entreprise, directement concernés par la personnalisation des droits et leur gestion individuelle.

À titre d'illustration à l'accord d'entreprise pourra utilement apporter des précisions sur l'organisation des entretiens professionnels et « la traçabilité » des engagements pris à cette occasion, respectivement par le management le salarié. La formulation relativement floue des « obligations de résultat » qu'il faudra apprécier à l'occasion du bilan de parcours au terme de six ans : évolution salariale, formation, certification pourra également être précisée notamment pour des raisons « de sécurité juridique ».

L'accord d'entreprise pourra également contribuer « à apprivoiser » le compte personnel de formation : est-il opportun de confier sa gestion à l'OPCA ou de l'assurer en interne ? Faut-il encourager le recours au CPF par des abondements accordés par l'entreprise notamment à ceux des salariés qui s'orienteront vers des qualifications constitutives du cœur de métier de l'entreprise ? Quelle place faire au Co investissement c'est-à-dire à la formation suivie partiellement sur le temps de travail et partiellement en dehors du temps de travail, dès lors qu'elle rencontre un

intérêt partagé de l'entreprise et du salarié, et qu'elle est susceptible de déboucher sur une reconnaissance par l'entreprise ?

L'accord d'entreprise pourra également donner à voir les différentes manières dont les droits personnels à la formation que sont le CPF, le CIF, la VAE, le bilan de compétences, le conseil en évolution professionnelle, ... peuvent être mobilisés dans le cadre de parcours de professionnalisation des salariés.

#### **4. Promouvoir des formes innovantes, d'apprentissage et de professionnalisation dans l'entreprise**

En raison de la modification des règles de financement de la formation par l'entreprise (versements de 1 % à l'OPCA et suppression du 0,9 %) celles-ci seront nécessairement amenées à financer sur leurs fonds propres une partie substantielle de leur politique de formation. Pour ce faire, elles ne seront plus tenues par l'ancien référentiel fiscal de la formation caractérisé par « l'action de formation imputable ». En complément de l'action de formation définie par un programme préalablement établi en fonction d'objectifs pédagogiques, un encadrement dédié d'évaluation des résultats obtenus... d'autres formes d'apprentissage et de professionnalisation pourront être valorisées. Cependant il faudra bien arriver à les distinguer du travail productif lui-même, et par conséquent, les caractériser et les nommer. Des notions en vogue telles que « la formation informelle » (par opposition à la formation formelle) ou « l'apprentissage en situation de travail » qui ont le mérite de signifier qu'il peut exister des modalités alternatives « à l'action de formation » classique sont trop imprécises pour servir de support juridique à ces nouvelles pratiques. L'accord d'entreprise et l'instrument juridique le mieux à même de prendre en compte la spécificité de chaque entreprise particulière et d'apporter une réponse juridique « flexible » au nouveau rapport entre travail et formation qu'il faut aujourd'hui construire selon une opinion largement partagée (Voir chronique 96).

Un tel accord pourrait notamment s'appuyer sur la notion « de parcours de professionnalisation » qui pourrait se substituer à celle d'action de formation. Le parcours serait alors une construction contractuelle, à la fois collective et individuelle, caractérisée par une amplitude en fonction de l'objectif fixé, c'est-à-dire un début et une fin, un ensemble de ressources susceptibles d'être mobilisées tout au long du parcours en vue de la professionnalisation : apprentissage en situation de travail, tutorat, mobilité sur plusieurs postes de travail, FOAD, actions classiques de formation si nécessaire etc... Pendant la durée convenue du parcours de professionnalisation le salarié devra bénéficier d'un droit à l'erreur et à l'expérimentation, incompatible avec le travail prescrit dans le cadre de l'exécution

normale du contrat de travail. La plus faible productivité qui pourra en découler devra être prise en compte comme critère de tout entretien d'évaluation.

L'accord d'entreprise pourrait proposer une typologie de parcours dans laquelle le salarié pourrait s'engager, en accord avec le management, à l'occasion de l'entretien professionnel. La notion de parcours deviendrait ainsi le cadre juridique de référence mais également « l'unité d'œuvre » support de la gestion financière et comptable de cette modalité de professionnalisation.

## **5. Personnalisation du droit à la formation, garantie sociale, investissement**

Le mouvement de personnalisation des droits, amplifié par la loi du 5 mars 2014, met en lumière la nature de la formation professionnelle dans l'entreprise qui s'analyse d'une part comme une garantie sociale appartenant en propre à chaque salarié en vue de combattre l'obsolescence des connaissances, facteur aggravant de l'inemployabilité, ou encore pour s'engager dans un parcours de professionnalisation, pouvant déboucher sur un niveau supérieur de qualification, et d'autre part, du point de vue du chef d'entreprise, comme « un investissement ».

Alors que « la garantie sociale » est un objet naturel du droit des salariés à la négociation collective à tous les niveaux, y compris celui de l'entreprise, il n'en va pas de même « de l'investissement » qui relève à titre principal du pouvoir économique et du pouvoir de direction du chef d'entreprise. Les décisions « d'investissement » ne sont pas, par nature, des objets du droit des salariés à la négociation collective. Ce qui n'empêche pas que dans des cas particuliers cela puisse se produire, et, que de toute manière, le comité d'entreprise sera informé et consulté.

## **Conclusions**

Le rôle premier des organisations syndicales de salariés est d'assurer la défense des droits individuels et collectifs de salariés. Le développement sans précédent des droits individuels à la formation dans l'entreprise (personnalisation des droits), apporte incontestablement « du grain à moudre » à la négociation collective d'entreprise.

Peut-être la belle au bois dormant, en percevant le souffle de la personnalisation des droits finira-t-elle par se réveiller après un profond sommeil de plusieurs décennies.

Jean Marie Luttringer