

Le  
**GRAND**  
**LIVRE** de la  
**FORMATION**



Sous la direction de  
Michel BARABEL • Olivier MEIER  
André PERRET • Thierry TEBOUL

Le  
**GRAND**  
**LIVRE** de la  
**FORMATION**

**2<sup>e</sup> édition**

Préface de Jean-Paul **Charlez** et Bénédicte **Ravache**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072479-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

LES AUTEURS	VII
PRÉFACE	XI
AVANT-PROPOS	1

## **PARTIE 1 CADRE ET ENVIRONNEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

3

CHAPITRE 1 50 ANS DE FORMATION PROFESSIONNELLE... OU PRESQUE	5
CHAPITRE 2 DROIT DE LA FORMATION	24
CHAPITRE 3 OBLIGATION DE FORMER LES SALARIÉS ET CONTENTIEUX DE L'EMPLOYABILITÉ	44
CHAPITRE 4 ACTEURS DE LA FORMATION	57
CHAPITRE 5 FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LA FONCTION PUBLIQUE	106

## **PARTIE 2 LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS L'ENTREPRISE**

115

CHAPITRE 6 APPRÉHENDER LA FONCTION FORMATION POST-RÉFORME	117
CHAPITRE 7 PILOTER L'ACTIVITÉ FORMATION EN ENTREPRISE	148
CHAPITRE 8 CEP, CERTIFICATION, QUALITÉ DE LA FORMATION	164
CHAPITRE 9 CONSTRUIRE LA POLITIQUE ET LE PLAN DE FORMATION	187
CHAPITRE 10 FINANCER LA FORMATION PROFESSIONNELLE APRÈS LA RÉFORME	215
CHAPITRE 11 ENTRETIEN PROFESSIONNEL	223
CHAPITRE 12 FORMER DANS LE CADRE DE L'ALTERNANCE	236
CHAPITRE 13 ÉVALUER LA FORMATION	277

CHAPITRE 14	SIRH ET FORMATION	308
CHAPITRE 15	UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE	334
CHAPITRE 16	DISPOSITIFS À L'INITIATIVE DES SALARIÉS	356
<b>PARTIE 3</b>	<b>MODALITÉS ET OUTILS PÉDAGOGIQUES DE LA FORMATION</b>	395
CHAPITRE 17	CONSTRUIRE UNE ACTION DE FORMATION	397
CHAPITRE 18	ANIMER UNE SÉANCE DE FORMATION EN PRÉSENTIEL	424
CHAPITRE 19	CONCEVOIR L'INGÉNIERIE DE DEMAIN AVEC LE MULTIMODAL	459
CHAPITRE 20	INNOVER EN FORMATION À L'ÈRE NUMÉRIQUE	491
CHAPITRE 21	EFFET DYNAMIQUE INCOMPARABLE DES FORMES COLLABORATIVES	501
CHAPITRE 22	LA FORMATION SELON LES START-UP RH	506
<b>CONCLUSION</b>	<b>« CAPITAL HUMAIN ET FORMATION : ENJEUX DE CROISSANCE DURABLE ET DE COMPÉTITIVITÉ »</b>	533
BIBLIOGRAPHIE		557

# LES AUTEURS

## LES COORDINATEURS

**Michel Barabel et Olivier Meier** sont directeurs de recherche et de formation, ils enseignent au sein des Universités Paris Est, Paris Dauphine et à Sciences Po Paris. Ils dirigent différentes formations (Master 2 « GRH dans les multinationales », Licence professionnelle « Métiers de la GRH »...). Ils sont membres du comité de rédaction de la revue *Personnel* (ANDRH), du comité d'orientation de la revue *Question(s) de Management* et chroniqueurs pour le magazine *Management*.

**André Perret** est vice-président de Dever et directeur du Pôle Formation et Conseil de DPM&Associés. Il est membre du comité de rédaction de la revue *Personnel* (ANDRH).

**Thierry Teboul** est directeur général de l'AFDAS (Opca et Opacif des métiers de la culture, de la communication, des média et des loisirs). Il est membre du comité de rédaction de la revue *Personnel* (ANDRH).

## LES CONTRIBUTEURS

**Antoine Amiel** est le fondateur de LearnAssembly.

**Marie-Ange Andrieux** dirige la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel. Elle est membre de la Commission innovation sociale et managériale du Medef.

**George Asseraf** est président de la CNCP.

**Yves Barou** est le président de l'AFPA (association pour la formation professionnelle des adultes).

**Philippe Bernier** est docteur en droit de la formation et directeur du cabinet Caraxo.

**Jean-Paul Bouchet** est membre du bureau national confédéral de la CFDT et président de l'AGIRC.

**Laurent Brouard** est le fondateur et directeur de Link Humans.

**Sylvie Brunet** est présidente de la section Travail et Emploi au conseil économique, social et environnemental.

**Françoise Chalmet** est responsable formation à l'INRA et membre du comité d'animation GARF Auvergne.

**Dominique Camusso** est responsable GPEC chez Snecma Moteurs.

**Emmanuel Carré** est directeur de la pédagogie et du développement à 3iS (institut international de l'image et du son).

**Carine Chevrier-Fatome** est déléguée générale de la DGEFP (délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle).

**Léon Chicheportiche** est président de Solar Games.

**Lise Coatanéa** est responsable de la qualité de la formation à l'Afdas.

**Denis Cristol** est directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du centre national de la fonction publique territoriale.

**Bettina Demaretz** est responsable formation France Quick/Burger King.

**Marc Denney** est co-fondateur et directeur associé de C-CAMPUS. Il anime le blog : [www.blog-formation-entreprise.fr](http://www.blog-formation-entreprise.fr)

**Cédric Frétygné**, est professeur d'université à l'UPEC. Il dirige le laboratoire de recherche LIRTES (EA 7313, UPEC).

**Norbert Girard** est secrétaire général de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance (OEMA).

**Mylène Haranger** est coach consultante, formatrice à l'Institut François Bocquet.

**Jean-Marc Hasenfratz** est ingénieur de recherche chez Inria.

**Yves Honoré** est directeur général du FAFSEA (fond national assurances formation des salariés des exploitations et entreprises agricoles).

**Julien Huelvan** est le co-fondateur de Beedeez.

**Alexis Hluszko** est président du Garf et chef de la mission accompagnement des organisations à l'ONF.

**Daniel Jasmin** est le co-fondateur d'Entreprise Game Center.

**Philippe Joffre** est président du cabinet Paradoxes.

**Stéphane Lardy** est secrétaire confédéral en charge de l'emploi et de la formation professionnelle à Force Ouvrière.

**Jeremy Lamri** est le fondateur de Monkey tie et co-fondateur du Lab RH.

**Dominique Ledogar** est chargé de mission « qualité de l'alternance » au Conseil Régional d'Ile de France.

**Gilles Lepoutre** est directeur général de Fora.

**Bernard Liétard** est professeur au CNAM.

**Gwenaëlle Masse** est chef de projet chez Game Center.

**Gérard Mathevet** est chargé de mission au Bureau National du GARF.

**Dalila Mesnata** est élève avocat au sein de Fidal.

**Julien Nizri** est le directeur général du CentreInffo.

**Cyril Parlant** est avocat, directeur associé, responsable du Pôle droit de la formation, Fidal.

**Emmanuelle Peres** est déléguée générale de la FFP.

**Pascale Place** est DRH du Groupe Burger King-Quick France.

**Philippe Pieters** est directeur université de la RATP.

**Erwan Poiraud** est directeur d'Euridis Business School.

**Florence Poivey** est membre du Conseil Exécutif du MEDEF.

**Olivier Poncelet** est responsable affaires publiques à la FFP.

**Jonathan Pottiez** est directeur de recherche chez Formaeva, cabinet de conseil spécialisé dans l'évaluation de formations.



**Lionel Prud'homme** est directeur des Ressources Humaines, Groupe IGS.

**Véronique Radiguet** est vice-présidente pour les Régions, GARF.

**Raphael Ribstein Moreau** est directeur de « Le Sens du Jeu ».

**Jules Robert Le Hérisse** est Training Project Manager, HR Group Unibail – Rodamco.

**Gilles de Robien**, ancien ministre, est délégué du gouvernement auprès de l'OIT.

**Didier Rouxel** est co-animateur de la commission SIRH de l'ANDRH.

**Leïla Roze des Ordon** est responsable du pôle développement de l'offre de services et Ingénierie – Direction de la recherche et du développement de l'AFDAS.

**Selim Saadi** est co-fondateur du R-Evolution Club (développement du leadership des dirigeants, managers et entrepreneurs) et de NAPE Agility & NAPE Culture.

**François Saulet** est responsable Ressources Humaines chez Dassault Aviation.

**Jérémie Sicsic** est co-fondateur de Unow.

**Boris Sirbey** est co-fondateur de MyJobCompany et du Lab RH.

**Maxime Thuillez** est responsable éditorial LearnAssembly.

**Thierry Vaudelin** est directeur des talents et parcours intérimaire chez Manpower France.

**Philippe de Vaugiraud** est directeur du département RH et Formation du groupe Réunica-La Mondiale-AG2R.

**Gilles Verrier** est directeur général d'Identité RH et co-directeur de l'Executive Master Spécialisé RH.

**Emmanuelle Wargon** est directrice générale affaires publiques et communication, Danone. Elle a été déléguée générale de la DGEFP.

**Jean Waemere** est président de la Fédération de la Formation professionnelle et PDG de Demos Group.

**Jérôme Wargnier** est le CEO d'Alberon Partners.

**Sandrine Weisz** est journaliste.

**Jean-Pierre Willems** est président du cabinet Willems Conseil et expert en droit de la formation chez Demos.



# PRÉFACE

**S**’il est une conviction que partage la communauté RH c’est bien celle de l’importance du développement des compétences. Si la machine, la technologie ne cessent de se sophistiquer, il est toujours possible d’être convaincu que l’homme évolue, s’enrichit, développe sa créativité et s’adapte, par ses propres efforts et dans une dynamique collective, par l’acquisition de savoir, de savoir-faire, de savoir-être. La dignité de l’homme, c’est sa perfectibilité et sa liberté. À l’ère des prodigieux progrès des NBIC il n’est jamais superflu de le rappeler. Le quotidien des RH, c’est l’homme augmenté... par lui-même !

Développer ses compétences, c’est finalement apprendre.

Et la période est riche en révolutions de toutes sortes dans ce vaste et passionnant domaine. De la réforme réglementaire de la formation dont nous ne mesurons que les premiers effets, aux révolutions de l’*apprenance*, aux opportunités ouvertes par la digitalisation et l’essor des start-up dans ce secteur très convoité, le champ de la formation ne subit pas moins d’accélération et de ruptures que les autres domaines scientifiques et économiques. La formation devient à la fois, l’enjeu, le symptôme et l’une des solutions de ces grandes transformations à l’œuvre.

Il est donc (toujours) urgent de faire le point, d’une façon méthodique, pratique, polyphonique. C’est le projet de cette nouvelle édition et c’est avec un grand plaisir que nous invitons notamment la communauté RH à s’en saisir !

**Jean-Paul Charlez**

*Président national ANDRH<sup>1</sup>*

**Bénédicte Ravache**

*Secrétaire générale ANDRH*

---

1. Créée en 1947, l’ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d’activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, dont 18 en Ile-de-France, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis plus de soixante-cinq ans, l’ANDRH anticipe et accompagne l’évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.



# AVANT-PROPOS

**C**e *Grand livre de la formation* est particulièrement précieux pour les professionnels des ressources humaines, de la formation et des compétences et pour l'ensemble des parties prenantes concernées par les politiques de formation pour lesquelles la loi de 2014 constitue à la fois le prolongement d'évolutions en cours depuis plusieurs années et également une rupture majeure.

Présentant les outils opérationnels de la formation et les transformations en cours, il concerne tout autant les dirigeants, managers, salariés, partenaires sociaux, directions métiers et l'ensemble des acteurs externes de l'entreprise, parmi lesquels les OPCA, les organismes de formation, les services de l'État et des collectivités dédiés à la formation, les consultants, juristes et chercheurs...

Les fonctions formation et compétences et les politiques de formation professionnelle déployées en entreprise sont bien en pleine refondation, connaissant une disruption pour reprendre le terme caractérisant la digitalisation. Il s'agit bien de garder les plus pertinents des processus et outils façonnés depuis 1971 et d'y agréger, dans un système largement repensé, l'ensemble des dynamiques, outils et nouveaux principes d'action permettant de dessiner le nouvel écosystème formation et compétences de demain.

Cette disruption du système de la formation doit intégrer les composantes qui constitueront le système futur de la formation, du learning et de l'accompagnement professionnel tant individuel que collectif. Ce système est tant en appui de la performance des organisations que du développement des salariés. Parmi ces composantes, quelques-unes qui influent profondément sur les transformations en cours et interagissent entre elles peuvent être citées :

- la loi du 5 mars 2014, ses outils et ses prolongations qui ont transformé le cadre précédent avec le changement de paradigme majeur qui amène à passer d'une « obligation globale de dépense en formation à une obligation de former et d'évaluer individuellement » ;
- les transformations de la société et du monde du travail, le renouvellement des valeurs, les évolutions démographiques et les métiers à accompagner demain (près de 50 % des métiers du futur à 15 ans sont considérés comme inconnus à ce jour) ;
- les moyens disponibles pour la formation (« argent plus rare et plus cher ») nous amènent vers « l'innovation frugale<sup>1</sup> », les formateurs internes, les processus collaboratifs, et à travailler désormais autant sur l'organisation et le fonctionnement des systèmes générant des effets auprès des salariés (environnements capacitants) que les réponses apportées directement aux salariés ;

---

1. Travaux de Navi Radjou

- enfin, la digitalisation qui permet désormais les formations multimodales, de nouvelles pédagogies et accompagnements, une gestion renouvelée des temporalités et globalement une métamorphose dans l'accès aux savoirs et du fonctionnement des organisations.

Cet ouvrage propose une riche boîte à outils dans laquelle chaque professionnel pourra piocher des enseignements et des références pour les adapter à la formation qu'il doit concevoir et piloter, pour le développement du « capital humain » de son entreprise.

Cette formation professionnelle continue, que l'on appellera certainement autrement demain, représente un investissement<sup>1</sup> ; il nous faut continuer à la faire évoluer pour aller vers sa parfaite intégration dans le quotidien professionnel de tous pour aller vers une diffusion et acquisition permanente du savoir et des compétences permettant pratiquement « d'apprendre au quotidien sans former », au sens actuel commun bien entendu.

La construction de ce nouvel écosystème de la formation est en cours et au travers des interactions des professionnels des RH, du débat d'idées porté par les associations professionnelles, des apports des chercheurs et des organismes de formation et aussi via ce grand livre de la formation, chacun y contribue !

**Alexis Hluszko**  
*Président du GARF*

---

1. « La formation coûte, ne pas en faire coûte encore plus cher » John Fitzgerald Kennedy.

CADRE ET  
ENVIRONNEMENT  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE

PARTIE

1



## SOMMAIRE

---

<b>CHAPITRE 1</b>	50 ANS DE FORMATION PROFESSIONNELLE... OU PRESQUE	5
<b>CHAPITRE 2</b>	DROIT DE LA FORMATION	24
<b>CHAPITRE 3</b>	OBLIGATION DE FORMER LES SALARIÉS ET CONTENTIEUX DE L'EMPLOYABILITÉ	44
<b>CHAPITRE 4</b>	ACTEURS DE LA FORMATION	57
<b>CHAPITRE 5</b>	FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LA FONCTION PUBLIQUE	106



# 1

CHAPITRE

# 50 ANS DE FORMATION PROFESSIONNELLE... OU PRESQUE

JEAN-PIERRE WILLEMS

L'apparition de la formation tout au long de la vie ne saurait être précisément datée : l'histoire de l'apprentissage et de l'éducation se confond avec celle de l'homme. Il n'est pas une communauté qui ne se soit bâtie sans une culture commune et des mécanismes éducatifs, quelles que soient leurs formes et leurs modalités. On pourrait d'ailleurs être tenté de résoudre l'éternel débat entre nature et culture par le fait que l'homme est génétiquement programmé... pour apprendre.

Pour autant, Condorcet fait office de précurseur lorsqu'il déclare devant l'Assemblée nationale en avril 1792 qu'il est nécessaire que l'instruction soit délivrée aux enfants mais également aux adultes. L'éducation populaire répondra en partie à cette demande. Mais ce n'est qu'au milieu des années 1960 que prendra forme le système de formation professionnelle continue des adultes, tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Au cours des cinquante dernières années, le développement du système de formation s'est essentiellement bâti sur l'articulation entre une dynamique sociale et un levier fiscal, avant que ce modèle ne s'essouffle. La loi du 5 mars 2014 a dès lors fait le pari d'une responsabilisation des bénéficiaires et d'une approche élargie de la formation, sans qu'il soit bien certain que l'ensemble des acteurs institutionnels ait véritablement tiré les conséquences de la rupture intervenue, voire souhaite s'inscrire dans cette dynamique nouvelle.

## LA FISCALITÉ AU SOUTIEN DE LA DYNAMIQUE SOCIALE

Les trente glorieuses n'ont pas fait l'impasse sur la formation professionnelle : après la création de l'association qui allait donner naissance à l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) pour accompagner la reconstruction après la guerre, la loi Debré relative à la promotion sociale, votée en 1959, permettait à la presse de titrer : « Chaque ouvrier a désormais dans sa musette son bâton d'ingénieur »... pour peu qu'il le veuille bien et fasse les efforts nécessaires, principe de la méritocratie républicaine et de l'égalité des chances plutôt que des situations. En 1966, la loi d'orientation et de programmation pose les bases du futur système de formation professionnelle, notamment en ouvrant la possibilité de créer des fonds d'assurance-formation. Cet appel restera vain jusqu'à ce que Mai 68 n'apporte la dynamique sociale qui faisait défaut.

### DE LA NOUVELLE SOCIÉTÉ AU CHANGEMENT DE SOCIÉTÉ (1970-1981)

#### FOCUS... FOCUS... FOCUS...

##### NAISSANCE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

**Le système de formation professionnelle est né de la négociation sociale**, largement encouragée au début des années 1970 par l'État qui souhaitait promouvoir une société dans laquelle la démocratie politique et la démocratie sociale unirait leurs efforts dans la construction du progrès économique et social.

Cet espoir a été brisé par le choc pétrolier de 1974 et la montée rapide du chômage, notamment des jeunes. La promotion sociale et l'évolution professionnelle s'effacèrent progressivement des priorités pour laisser place aux plans d'emploi des jeunes ou aux actions de reconversion qui commençaient à se développer sur les bassins industriels.

Le système de formation professionnelle continue est né de la négociation sociale. Si la loi lui a donné le relais indispensable à son développement, dès l'origine les partenaires sociaux ont joué un rôle clé en négociant l'Accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970. Cet accord est lui-même le produit de Mai 68 et des accords de Grenelle.

Le protocole de fin de conflit, signé entre les organisations patronales et syndicales sous l'égide des pouvoirs publics pour mettre fin au conflit social de 1968, portait principalement sur la hausse du SMIC (alors SMIG) et des salaires et la reconnaissance des syndicats dans l'entreprise. Mais il comprenait également un engagement de négocier

sur la formation professionnelle. Cette négociation eut lieu et se conclut par le premier accord national interprofessionnel consacré à la formation professionnelle en juillet 1970. Une quinzaine d'autres suivront.

L'ANI de 1970 n'a pas été bâti sur du sable. Il s'inscrit dans le droit fil des lois de 1958 et 1966 qui se proposaient de favoriser la promotion sociale, la seconde chance et la possibilité pour chacun d'avoir accès à la culture. À travers la création d'un congé formation et la mise en place de plans de formation dans les entreprises, il s'agissait de favoriser l'accès à la formation et à la qualification. La Confédération générale des cadres (CGC) était particulièrement attentive à ce que la formation puisse permettre aux « cadres maison », issus de la promotion interne, d'accéder à un diplôme correspondant à leur nouveau statut. Les accords de Grenelle entérineront la tenue d'une négociation spécifique à l'encadrement.

Conclu quasiment à la fin des trente glorieuses, l'ANI de 1970, de même que la loi de 1971 qui a repris l'ANI et y a ajouté l'obligation pour les entreprises de financer la formation professionnelle, ont principalement visé les salariés (le taux de chômage était inférieur à 5 % au début des années 1970). Il s'agissait davantage de qualifier des salariés qui l'étaient peu en moyenne que de traiter des problèmes d'emploi, de chômage ou de mobilités liées à des reconversions.

## LA FORMATION DANS LES ACCORDS DE GRENELLE (25-27 MAI 1968)

### EMPLOI ET FORMATION

Le CNPF [Conseil national du patronat français] et les confédérations syndicales ont décidé de se réunir avant le 1<sup>er</sup> octobre en vue de rechercher un accord en matière de sécurité de l'emploi et portant notamment sur :

- **les mesures de nature à assurer les reclassements** nécessaires en particulier en cas de fusion et de concentration d'entreprises ;
- **l'institution de commissions paritaires de l'emploi** par branches professionnelles et les missions qu'il convient de donner à ces commissions devant fonctionner en principe au niveau national et le cas échéant aux niveaux territoriaux.

Ils ont convenu également d'étudier les moyens permettant d'assurer, avec le concours de l'État, la formation et le perfectionnement professionnels. En ce qui concerne les cadres il a été convenu que la recherche d'un accord particulier sera menée par le CNPF et les organisations syndicales.

Le Secrétaire d'État à l'Emploi suivra les travaux des réunions prévues et mettra à la disposition des participants l'ensemble des documents nécessaires.

**Par ailleurs, le Premier ministre s'engage :**

- **à développer les crédits affectés aux services de l'emploi ;**
- **à mettre en place de manière prioritaire les moyens** d'un développement d'une formation adaptée des jeunes.

À compter de 1974, le changement de décor est radical. Le chômage s'accroît à un rythme rapide, notamment chez les jeunes. L'État ne peut plus laisser l'initiative aux partenaires sociaux et met en place des plans pour l'emploi des jeunes qui sont restés dans l'histoire sous l'appellation de « plans Barre » du nom du Premier ministre de l'époque. Ce débat sur la finalité de la formation professionnelle et son orientation en faveur de la promotion sociale ou du traitement des questions d'emploi deviendra récurrent et n'est pas encore tranché quarante ans plus tard, sachant que les mécanismes, les publics et les acteurs ne sont pas exactement les mêmes selon la priorité que l'on retient.

### Quel bilan pour l'ANI de 1970 et la loi de 1971 ?

L'ANI de 1970 et la loi de 1971 ont jeté les bases du système de formation professionnelle et posé des principes qui le structurent encore quarante-cinq ans plus tard. Du point de vue de la méthode, l'articulation entre les ANI et la loi est devenue un principe de construction de la norme sociale codifié à l'article 1 du Code du travail. L'obligation de financement de la formation professionnelle par les entreprises demeure. Suite à l'ANI de 1970 et à la loi de 1971, les services formation se sont généralisés dans les entreprises de grande taille, un marché de la formation s'est créé, des habitudes se sont prises. Basés sur une véritable vision politique et sociale, les textes fondateurs n'ont pas été des textes conjoncturels destinés à répondre à une situation de crise. Ils ont produit de spectaculaires résultats quantitatifs et qualitatifs. Tout système, aussi performant soit-il, se doit pourtant d'évoluer pour garder son dynamisme. La loi de 1971 l'avait déjà intégré qui prévoyait de s'effacer au bout de cinq ans (en supprimant la fiscalité sur les plans de formation dans la mesure où elle ne devait jouer qu'un effet « starter »).



#### EN PRATIQUE

##### **LA CRÉATION DES FONDS D'ASSURANCE FORMATION APRÈS L'ANI DE 1970 ET LA LOI DE 1971 : L'EXEMPLE DE L'AGEFOS-PME**

« C'est dans le but de venir en aide à toutes les entreprises qui ne peuvent se suffire à elles-mêmes, ou qui n'auraient pas trouvé, dans la profession, la couverture de tous leurs besoins, que nous avons créé, avec un certain nombre de partenaires, un fonds d'assurance formation (AGEFOS-PME) qui, par sa souplesse de fonctionnement, répond particulièrement bien aux nécessités de la situation [...] La CGPME est par ailleurs, persuadée que la formation continue ne peut pas être axée uniquement sur les exigences de l'entreprise, pas plus qu'elle ne puisse être axée uniquement sur celles du salarié [...] Elle a estimé que leur conciliation était une tâche impérieuse que la concertation au sein d'un paritarisme soucieux de progrès et d'efficacité devait assumer »

Déclaration de la CGPME à l'occasion de la création de l'AGEFOS-PME, 1972

## LA DÉCENTRALISATION ET LE DROIT À LA FORMATION POUR TOUS (1982-1992)

### FOCUS... FOCUS... FOCUS...

#### ORGANISATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, pour la première fois la formation professionnelle est dotée d'un ministère de plein exercice, confié à Marcel Rigout, l'un des quatre ministres communistes du gouvernement Mauroy. Les lois Auroux en 1982 qui réforment la négociation collective, Defferre en 1983 qui confie la formation professionnelle aux régions dans le cadre de la décentralisation, et Rigout en 1984 qui crée les contrats en alternance pour les jeunes, réforment profondément l'organisation et les moyens de la formation professionnelle.

Cette action sera complétée au début du second septennat de François Mitterrand par Michel Rocard qui met en place le crédit formation individualisé qui doit permettre à tout un chacun, et prioritairement aux jeunes, d'acquérir une qualification professionnelle reconnue.

Du début des années 1980 au début des années 1990, le système de formation professionnelle continue connaît un développement sans précédent. À la logique de promotion sociale, avec notamment la mise en place du congé individuel de formation (CIF) sous une forme rénovée, s'ajoutent les efforts faits pour lutter contre le chômage des jeunes par la formation. Les contrats en alternance (contrat de qualification et contrat d'adaptation) bénéficient à des centaines de milliers de jeunes. Cette dynamique se retrouvera au sein des entreprises à la fin des années 1980 : une période de croissance voit alors se développer les programmes ambitieux de gestion par les compétences et la notion d'investissement formation et de développement du capital humain.

C'est dans ce contexte que François Mitterrand, dans sa « Lettre à tous les Français » diffusée peu avant sa réélection à la présidence de la République en 1988, promet un droit à la qualification pour tous. La loi créant le crédit formation individualisé interviendra en 1990 et d'importants moyens financiers seront déployés pour la formation professionnelle qualifiante des jeunes. Le crédit formation individualisé (CFI) aura joué un puissant rôle de développement et de structuration du marché de la formation, de soutien aux innovations pédagogiques telles la mission « Nouvelle qualification » pilotée par Bertrand Schwartz et la mission « Développement territorial » puisqu'il s'agissait également de rapprocher la formation des individus et de faire en sorte qu'elle soit accessible à chacun, où qu'il se trouve.

Cette phase de croissance est portée par une féconde dialectique accord-loi (les ANI du 21 juillet 1982 et du 26 octobre 1983 préparent la loi du 24 février 1984 ; l'ANI du 29 mai 1989 inspire une partie de la loi du 4 juillet 1990 ; l'ANI du 3 juillet 1991 fournit l'essentiel de la loi du 31 décembre 1991). À l'origine de toutes les évolutions, les partenaires sociaux, et la négociation sociale, sont au cœur du développement de la formation professionnelle. Ils en étendent le champ pour en faire un outil de gestion de l'emploi, notamment par le

développement des formations en alternance pour favoriser la qualification et l'insertion des jeunes dont le taux de chômage augmente fortement, et ce, d'autant plus que le niveau de qualification est faible. Pour les salariés en place, la formation accompagne les démarches de gestion prévisionnelle des compétences qui se développent dans les grandes entreprises et favorise la réflexion sur l'investissement formation.

### **Les années 1980 voient l'émergence de deux acteurs nouveaux : les conseils régionaux et l'Europe.**

La loi Defferre de 1983 met en place des conseils régionaux élus au suffrage universel et leur confie une compétence de principe dans le champ de la formation professionnelle. Initialement chargés de la formation professionnelle des jeunes, en cohérence avec le fait que ces assemblées gèrent également l'apprentissage et les lycées professionnels – ce qui leur permet une maîtrise quasi-intégrale (à l'exception des contrats en alternance) de la formation des jeunes –, les conseils régionaux verront leurs compétences étendues aux adultes demandeurs d'emploi, puis aux actions destinées aux salariés d'entreprises, soit dans le cadre du développement local, soit par une politique de promotion sociale.

Le second acteur est l'Europe. Avec l'entrée de l'Espagne et du Portugal dans l'Union européenne (qui était alors la Communauté européenne) en 1986, la construction européenne, sous l'impulsion notamment de Jacques Delors, prend une dimension nouvelle. Dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle, des actions de soutien aux systèmes éducatifs, des programmes d'échanges transnationaux et la promotion de projets conduits à l'échelle européenne favorisent la convergence d'objectifs entre les différents pays membres. C'est la naissance d'Erasmus, mais également de SOCRATE puis de Leonardo et le développement des interventions du Fonds social européen (FSE) pour favoriser le rattrapage régional, dont bénéficieront essentiellement les régions périphériques (Grèce, Espagne, Portugal, Irlande). Dynamique sociale et dynamique européenne sont donc à l'œuvre tout au long des années 1980.

## LA FORMATION, OUTIL DE GESTION DE L'EMPLOI (1992-2001)

### FOCUS... FOCUS... FOCUS...

La crise économique des années 1992-1993 met un terme au droit à la formation pour tous. Le dialogue social reste en panne pendant dix ans et l'État, comme souvent en période difficile, reprend la main en centralisant les décisions et en faisant de la formation professionnelle un outil de gestion du marché du travail. C'est la mise en sommeil d'un système de formation professionnelle « seconde chance » qui se donne comme objectif l'accès à la qualification pour tous. Ces années marquent un coup d'arrêt pour le système de formation professionnelle continue, qui ne connaît pas d'innovations majeures. Malgré le Livre blanc sur la formation professionnelle (2000) qui devait servir de base à une grande réforme pour le XXI<sup>e</sup> siècle, il faudra attendre 2002 pour qu'une véritable dynamique se réenclenche.

À partir de 1992, la dialectique accord-loi s'interrompt : l'État se désinvestit des politiques de formation, notamment avec la fin progressive du crédit formation individualisé. Accusé de coûter trop cher, de conduire à des qualifications déconnectées des besoins de l'économie, le crédit formation individualisé fait l'objet de restrictions budgétaires qui le privent peu à peu de tout contenu. Le droit à la qualification professionnelle pour tous, inscrit dans le Code du travail par la loi du 4 juillet 1990, devient ainsi un droit virtuel sans modalités concrètes de mise en œuvre.

De même la suppression des directions régionales à la formation professionnelle (DRFP) dorénavant rattachées aux directions régionales du travail, ou encore la diminution des crédits liés à la politique contractuelle, avec les branches professionnelles, témoignent d'une période dans laquelle l'État n'affiche plus la même priorité, avec les efforts financiers correspondants, pour la formation professionnelle continue.

L'État se montre par contre plus interventionniste dans la définition du cadre réglementaire de la formation professionnelle. Pour la première fois depuis 1971, la loi quinquennale du 20 décembre 1993 est votée sans avoir été précédée par un accord national interprofessionnel. Il en ira de même pendant toute la décennie 1990, jusqu'à la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 incluse. Tout au plus peut-on rattacher les espaces ouverts à la formation en dehors du temps de travail initiés par les lois Aubry de 1998 et 2000 sur le temps de travail à l'ANI de 1991 qui avait ouvert la porte du co-investissement.

Cette évolution d'un État moins financeur et beaucoup plus régulateur trouve une traduction dans la réforme des fonds d'assurance formation (FAF) par la loi quinquennale de 1993. Cette loi met en place des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) aux côtés des FAF. Certes la création des OPCA introduit un paritarisme plus important que dans les anciens organismes mutualisateurs agréés (OMA) chargés de la gestion de l'alternance, mis en œuvre par des organisations patronales avec un paritarisme minimum, mais ils n'inscrivent leur action que dans le cadre de financements légaux et fiscaux et dans une logique de gestion/redistribution financière qui est restrictive par rapport aux possibilités d'action d'un fonds d'assurance formation.

Le nombre d'organismes paritaires passe ainsi de plus de 250 à moins d'une centaine. Le seuil de 100 millions de francs (15 millions d'euros) devient le montant minimal pour pouvoir être agréé par l'État.

Parallèlement, les conseils régionaux affirment leur position et leur rôle au plan territorial. En cette période atone au cours de laquelle chacun semble chercher sa place, un frémissement se fait jour à l'échéance de l'an 2000. Il est question de réformer un système trentenaire et de créer des droits nouveaux pour les salariés. On parle alors d'un droit individuel à la formation garanti collectivement. Certains avancent l'idée d'un droit à la formation différée qui permettrait à ceux qui sont sortis précocement du système scolaire de bénéficier d'un crédit de la part de la collectivité pour récupérer des années d'études. Ces différentes propositions mettront du temps à se concrétiser. Après la crise économique du milieu des années 1990, le boom économique et la bulle de l'économie virtuelle de la fin des années 1990 seront principalement utilisés pour la mise en œuvre

des 35 heures, ne laissant guère de temps ni de moyens pour la formation professionnelle. Ce n'est qu'après l'entrée en vigueur des 35 heures que le système de formation professionnelle reviendra sous les feux de l'actualité.

## LA COMPÉTENCE OUVRE LA VOIE AU PARCOURS PROFESSIONNEL (2002-2013)

### FOCUS... FOCUS... FOCUS...

À partir de 2002, le système de formation professionnelle se nourrit de concepts nouveaux qui trouvent des traductions opérationnelles : la validation des acquis de l'expérience, la compétence professionnelle, la professionnalisation, les parcours professionnels... Ces innovations ont en commun de ne plus placer la formation au centre du dispositif, mais de valoriser les autres moyens de développement de la compétence et d'essayer de construire une articulation entre la formation et ces moyens. L'objectif, c'est-à-dire la compétence professionnelle, devient premier par rapport aux outils qui peuvent être mobilisés pour y accéder. Ce changement de perspective du système de formation professionnelle n'a pas fini de produire ses effets, tant il bouleverse habitudes et repères.

En cela, il annonce la rupture de 2014 qui se trouve en germe dans les réformes de 2002 et de 2004.

La voie a été ouverte par la loi du 17 janvier 2002, dite loi de modernisation sociale. En créant la validation des acquis de l'expérience (VAE), c'est-à-dire la possibilité d'obtenir une certification reconnue par l'État uniquement sur la base de la validation des compétences acquises dans le cadre de ses activités personnelles et/ou professionnelles, la loi met sur un pied d'égalité le travail (ou plus largement l'activité) et la formation. Dans un pays qui a souvent opposé la formation qui libère au travail qui asservit, le changement n'est pas mineur. Le travail a donc une valeur autre que la production qu'il génère ou le salaire qui le rétribue ; il peut être source d'acquisition de compétences reconnues par une certification garantie par l'État, soit une certification qui ne répond pas uniquement à des capacités opérationnelles mais plus largement à une véritable autonomie professionnelle. La VAE est le chaînon manquant qui permet de faire le lien entre éducation et compétence.

### L'ANI 2003 : nouveau socle de la formation

Ce changement de paradigme, initié par le législateur puisque les partenaires sociaux n'ont pas contribué à la création de la VAE, va trouver un puissant relais dans la négociation sociale.

L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 dessine le cadre qui va structurer les décennies à venir : passage de la notion de formation à celle de



professionnalisation, mise en place d'outils de gestion des compétences (entretien professionnel, passeport formation, bilan de compétences, certification...) ou encore multiplication des moyens d'accès à la formation (plan, droit individuel à la formation [DIF], formation hors temps de travail...) constituent autant d'évolutions qualitatives significatives.

Comme l'ANI du 9 juillet 1970 avait posé les bases d'un système qui a fonctionné pendant une trentaine d'années, l'ANI du 5 décembre 2003 est le socle sur lequel peuvent se construire les développements futurs de la formation professionnelle continue. L'ANI ajoute une logique « compétences » à la logique formation. Il met à disposition des entreprises et des salariés des outils d'orientation professionnelle et d'aide à la décision. Il accorde une large place à la négociation depuis le niveau de la branche jusqu'à la négociation employeur/salarié sur l'accès à la formation à travers le DIF. Par cet accord, les partenaires sociaux affirment leur rôle d'innovateurs et de pilotes du système de formation professionnelle continue.

La loi du 4 mai 2004 reprendra largement l'ANI de 2003 pour le généraliser. Elle ira même plus loin en inscrivant dans le Code du travail un article 1 qui systématise la consultation des partenaires sociaux préalablement à l'adoption d'une loi qui le modifie.

### **L'ANI 2009 : la volonté de rééquilibrer les budgets formation au profit des demandeurs d'emploi et salariés les moins qualifiés**

Ce bel ordonnancement, des partenaires sociaux créatifs et un législateur qui valide et diffuse les innovations, sera pourtant battu en brèche peu de temps après. Au mois de juillet 2008, Christine Lagarde, alors ministre de l'Économie ayant autorité sur l'emploi et la formation professionnelle, écrit aux partenaires sociaux pour leur demander de réformer le système de formation professionnelle. Ni le patronat ni les syndicats ne sont preneurs de cette négociation. Ils estiment que l'ANI de 2003 et la loi de 2004 n'ont pas produit tous leurs effets et qu'il faut consolider ce qui a été mis en place plutôt que de réformer encore. Sous pression étatique, ils engagent toutefois une négociation qu'ils concluent rapidement par un ANI du 7 janvier 2009. Ce texte instaure plusieurs nouveautés : le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) est mis en place. Alimenté par des versements obligatoires mis à la charge des entreprises dans le cadre de leur obligation fiscale, ce fonds joue également un rôle de péréquation entre les OPCA (récupération des excédents de trésorerie et octroi de financements aux OPCA qui ont plus de demandes que de ressources). La deuxième nouveauté est la création de la notion de parcours professionnel : en permettant aux OPCA d'intervenir à la fois pour les salariés et les demandeurs d'emploi, en rendant le DIF portable au-delà du contrat de travail qui a permis de l'acquérir, les partenaires sociaux souhaitent que les changements de statut ne soient plus des obstacles pour mener à bien un projet de formation. La troisième nouveauté concerne les outils de gestion de l'emploi : avec l'entretien de seconde partie de carrière et le bilan d'étape professionnel (qui en fait ne verra jamais le jour), les partenaires sociaux poursuivent dans la voie de la définition

de procédures de gestion de la compétence plus que dans la création de droits nouveaux. Favoriser le dialogue entre l'employeur et le salarié, créer des temps de diagnostic, imposer des plans d'actions, autant de moyens pour dynamiser la formation professionnelle. À la formation décidée par l'employeur ou administrée par l'État, les partenaires sociaux opposent un modèle basé sur la négociation, le dialogue et la codécision.

Cette évolution n'est toutefois pas dépourvue d'arrière-pensées : le partage de la décision ouvre la voie à une co-responsabilité de l'employeur et du salarié dans le maintien et le développement de la compétence. Les accords de 2004 et de 2009 sont également des tentatives pour les organisations patronales de diminuer la pression du juge sur les responsabilités des entreprises en matière d'employabilité.

La loi du 24 novembre 2009 reprendra, pour l'essentiel, l'ANI du 7 janvier 2009. Toutefois, la conception bonapartiste du pouvoir alors à l'œuvre utilisera l'application de cette loi pour une reprise en main par l'État de la gouvernance du système de formation professionnelle.

S'en suivront deux conflits : le premier avec le FPSPP dont l'État prélève à plusieurs reprises une partie des ressources et le second avec les OPCA qui ne sont envisagés que comme des relais des politiques publiques. Mais ce conflit portait tout de même une bonne nouvelle, la volonté des partenaires sociaux de préserver leur champ d'autonomie dans le champ de la formation. Après la rupture de 2014, cette volonté paraît moins bien établie.



## EN PRATIQUE

### **LES RELATIONS CONFLICTUELLES ENTRE L'ÉTAT ET LES PARTENAIRES SOCIAUX : DÉLIBÉRATION DU CPNFP DU 17 JUIN 2011**

Les partenaires sociaux demandent que toutes les dispositions soient prises dans les plus brefs délais pour sécuriser les négociations conclues ou en cours concernant la mise en œuvre des nouveaux OPCA.

À défaut, la mise en place du nouveau système de formation professionnelle début 2012, c'est-à-dire trois ans après la conclusion de l'accord des partenaires sociaux, dont tous les acteurs, et en premier lieu les partenaires sociaux, attendent une efficacité accrue, risquerait d'être sérieusement compromise et, notamment, de porter préjudice au développement des formations en alternance.

Les partenaires sociaux rappellent enfin que, dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur, ils ont la pleine liberté et responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre de dispositions conventionnelles, dans le cadre de la négociation collective, et qu'ils entendent bien que ce rôle soit totalement respecté.

## LA REFONDATION DU SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE PAR LA LOI DU 5 MARS 2014

Avec le passage au quinquennat, le rythme des réformes de la formation est désormais fixé : après la réforme de 2004 et celle de 2009, le gouvernement nouvellement élu met en place une nouvelle réforme qui se traduira par l'ANI du 14 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014. Cette réforme ne s'effectuera pas sans mal : ni côté patronal (où la CGPME s'oppose fermement à la réforme), ni côté syndical (où FO et la CGT rejettent les principes de l'ANI du 14 décembre 2013) où les positions ne sont pas concordantes. C'est pourtant un bouleversement considérable qui est inscrit dans les textes nouveaux. Difficile après la loi du 5 mars 2014 de reconnaître exactement le système créé en 1971.

### RUPTURES ET CONTINUITÉS DANS LA LOI DU 5 MARS 2014

Le terme de réforme, dans le champ de la formation professionnelle, a souvent été galvaudé, toute évolution n'étant pas à proprement parler une réforme du système au sens où ses éléments clés auraient dû être remis en cause. Avec la loi du 5 mars 2014, on peut hésiter entre réforme et révolution tant la loi est porteuse de ruptures. Même si certaines étaient inscrites en germes dans les lois précédentes, c'est bien à compter de 2014 que les fondements du système de formation professionnelle sont revisités.

Les ruptures essentielles de la loi du 5 mars 2014 sont au nombre de quatre :

- **La fiscalité ne structure plus la formation en entreprise.** Pour la première fois depuis 1971, les entreprises n'ont plus de budget minimum à consacrer à la formation de leurs salariés, plus de déclaration fiscale à produire sur leurs dépenses de formation et plus de comptes à rendre à l'extérieur. Le levier fiscal sur les plans de formation disparaît donc après plus de quarante ans de services.
- **La certification prime sur la formation.** Tous les dispositifs de formation (contrats en alternance, congé individuel de formation, compte personnel de formation [CPF], périodes de professionnalisation...) sont orientés vers la certification. C'est l'objectif final de la formation qui est normé, pas le parcours qui permet de l'atteindre.
- **Les OPCA peuvent gérer trois types de ressources.** Alors que l'État avait toujours imposé une gestion globalisée des sommes perçues par les OPCA, la loi nouvelle distingue entre les ressources provenant d'une contribution légale, dont l'usage est fortement encadré, celles qui trouvent leur source dans un accord collectif à qui il revient de fixer l'emploi des sommes et enfin les versements volontaires des entreprises qui n'ont plus l'obligation d'être mutualisés, ce qui ouvre la porte à une gestion de comptes d'entreprises que l'administration avait longtemps contestée.

- **La codécision est abandonnée au profit de la responsabilité individuelle des acteurs.** Avec le compte personnel de formation, ce n'est pas simplement une évolution du droit individuel à la formation, c'est un droit totalement nouveau qui est créé dans la mesure où il ne suppose plus l'accord de l'employeur et peut être mis en œuvre par la seule décision du salarié. Plutôt qu'un dispositif imposant la négociation, le choix a donc été fait de renvoyer chacun à ses responsabilités : si l'entreprise doit gérer l'employabilité des salariés en leur permettant de suivre au moins une formation tous les six ans, le salarié conserve la responsabilité de son évolution à travers un droit propre d'accès à la formation. Ce recul de la négociation au profit de la décision individuelle n'est pas anodin.

Ces quatre ruptures ont profondément perturbé les acteurs de la formation professionnelle.

- **Pour les partenaires sociaux**, le champ de négociation est considérablement élargi. Ils ont la possibilité de définir librement les ressources qu'ils souhaitent allouer non seulement à la formation mais également à la professionnalisation. Ils disposent également de prérogatives nouvelles dans le champ de la certification.
- **Pour les OPCA**, la baisse de l'obligation légale de financement de la formation, qui passe de 1,6 % de la masse salariale à 1 %, conduit à une baisse de ressources et surtout une baisse de la mutualisation sur le plan de formation. De nombreux OPCA devraient pâtir d'une collecte moindre, de capacités d'intervention diminuées, voire d'une nécessité de réduire la taille de leur structure.
- **Pour le marché de la formation**, la suppression des budgets minimums dans les entreprises, la suppression du DIF et le très lent et très difficile démarrage du CPF, ainsi que l'attentisme des entreprises face à une réforme peu compréhensible, l'obligation de disposer de certifications pour pouvoir accéder à certains segments de marché, ont généré une baisse très sensible de l'activité, notamment pour les formations interentreprises. Orienté à la baisse, le marché devrait connaître de nombreuses disparitions d'organismes ou de repositionnements.
- **Pour les entreprises**, la réforme a allégé le champ des obligations. En contrepartie de la suppression de la fiscalisation des plans de formation, les employeurs doivent certes garantir que tout salarié aura suivi au moins une formation tous les six ans, mais pour la majorité des employeurs cette obligation ne devrait pas être inatteignable dès lors que toute formation, interne ou externe, obligatoire ou non, permet de satisfaire à l'obligation.
- **Enfin, pour les salariés**, la réforme aura mis un coup d'arrêt au droit individuel à la formation qui commençait à trouver son public (700 000 bénéficiaires par an) et ils doivent se familiariser avec le (trop) complexe compte personnel de formation (16 000 bénéficiaires pour les quatorze premiers mois de mise en place).

## UN PREMIER BILAN DE LA RÉFORME DE 2014

Plus de deux ans après le vote de la loi du 5 mars 2014, il est possible de porter un premier diagnostic sur les évolutions initiées par la loi nouvelle sur l'ensemble du système de formation.

## Une négociation collective aux discrètes innovations

La question de la création d'un régime purement conventionnel d'assurance formation est ancienne. Mais le consensus n'avait jamais été suffisant pour que la loi ouvre un tel espace, jusqu'à celle du 5 mars 2014. Force est de constater que les principales branches du secteur marchand n'ont pas souhaité profiter de l'occasion. Que ce soit dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, de l'industrie pharmaceutique, des assurances, de la banque ou des travaux publics, aucune contribution conventionnelle n'a été créée. Et pour les secteurs qui ont mis en place de telles contributions (bâtiment, conseil et services...), les montants varient de 0,1 à 0,2 % de la masse salariale.

Ces accords s'inscrivent dans la logique de faible régulation par la branche, de renvoi à la responsabilité des entreprises et des salariés et d'une intervention minimale d'accompagnement de la part de l'OPCA. Ils s'inscrivent dans le discours du Medef : « Tout dirigeant responsable investit dans la formation, mais la décision d'investissement relève de sa décision individuelle. La négociation n'a pas à encadrer ce que la loi n'encadre plus ». Autrement dit, ni la mutualisation, ni la gestion paritaire n'apparaissent comme source de valeur ajoutée.

Dans le champ de l'économie sociale (essentiellement, mais pas exclusivement, le travail temporaire ou encore l'hospitalisation privée ont des accords innovants), la négociation collective s'est tenue à un niveau plus élevé, avec deux innovations importantes, outre la mise en place de contributions conventionnelles significatives. Il s'agit de :

- **la création d'obligations d'investissement** (travail temporaire, secteur sanitaire, social et médico-social à but non lucratif, hospitalisation privée...) qui définissent un niveau minimal d'investissement formation pour les entreprises assorti d'une liberté de gestion ;
- **la définition d'actions professionnalisantes** considérées comme équivalentes à la formation pour le développement des compétences des salariés (imprimerie, secteur sanitaire, social et médico-social à but non lucratif, travail temporaire...). Il s'agit ici d'acter dans les accords que l'accès à la compétence ne passe pas nécessairement par la formation mais peut résulter d'autres types d'actions : analyse de pratiques, co-développement, mise à disposition de ressources, coaching, séminaires, formations en situation de travail, co-professionnalisation, etc.

Le bilan de la négociation collective traduit deux approches très différentes dans les branches professionnelles : soit considérer que l'entreprise doit être laissée à sa responsabilité individuelle, soit faire le pari que la négociation collective et la gestion paritaire peuvent apporter une aide aux entreprises dans le respect de leurs obligations et au-delà dans leur recherche de performance économique et sociale.

## Des pratiques différenciées dans les entreprises

La loi du 5 mars 2014 a pu générer un effet de sidération dans les entreprises, qui a conduit à trois types de comportements :