

Entreprise et formation : de l’obligation fiscale à la responsabilité sociale

Claude VILLEREAU, *Délégué général* de l’AFREF, accueille les participants et leur souhaite la bienvenue pour cette séance qui se déroule dans les locaux de l’Institut de Gestion Sociale IGS.

Il présente les différents intervenants à cette séance :

René BAGORSKI, *Président* de l’AFREF depuis Juin 2015, animera la matinée et introduira le thème de la séance qui vise à tirer les leçons de la mise en œuvre dans les entreprises, de la nouvelle logique de la loi de la formation professionnelle. Il s’agira par ailleurs, de repérer si cette nouvelle logique a été porteuse d’innovations en matière de formation.

Sabrina DOUGADOS, *Avocat associé* au cabinet Fromont Briens, spécialiste du droit de la formation professionnelle, s’intéressera au cadre légal et aux évolutions, issus de la loi du 5 mars 2014.

Alain DRUELLES, *Directeur, Direction de l’Education et de la Formation*, MEDEF, développera la logique patronale qui a prévalu pour diminuer l’obligation fiscale des entreprises et les attentes des partenaires sociaux.

Thierry TEBOUL, *Directeur général*, AFDAS, abordera l’impact de loi de 2014 sur les OPCA et expliquera si les nouvelles «pratiques» des entreprises depuis 2014 ont fortement évoluées.

Synthèse interne à l’AFREF et n’engageant que l’AFREF
Séance du 18 février 2016 : “Entreprise et formation : de l’obligation fiscale à la responsabilité sociale”

Enfin, après un temps d'échanges et de débats avec la salle, une synthèse sera assurée en fin de séance par **René BAGORSKI**, *Président de l'AFREF*.

Introduction de René BAGORSKI

L'AFREF est une association qui défend un certain nombre de valeurs, et qui dans le cadre de la formation, notamment, s'interroge sur la place de l'individu dans le système et son autonomie de décision.

Ces derniers temps, on se rendait bien compte que la place de l'individu, propre moteur d'un choix de formation devenait de plus en plus restreinte puisque tous les dispositifs qui ont été mis en place aujourd'hui étaient dans une logique de réponse à des besoins d'économie et à des besoins d'insertion professionnelle.

Quelle est alors la possibilité pour un individu de choisir à un moment donné une formation pour lui-même et dans le cadre d'un parcours choisi et non pas uniquement dans un parcours "subi" parce qu'il est uniquement inscrit dans un plan de formation de l'entreprise et qu'il est uniquement à un moment donné un salarié et non plus un citoyen.

Dans la loi de 2014, on constate un changement fondamental de logique : fin de l'obligation légale - responsabilité sociale des entreprises. On passe d'une obligation de financer à une obligation de former. L'objectif est d'avoir une logique où chaque entreprise, chaque individu entrent dans une logique d'investissement.

Le texte discuté par les partenaires sociaux, qui a été la base de la loi avait été proposé par le MEDEF et soumis à CGPME puis aux partenaires sociaux.

Or il y avait 2 logiques patronales :

- une qui voulait modifier la législation, réduire l'obligation fiscale
- une autre qui considérait qu'il fallait surtout ne rien changer puisqu'on était dans une logique où l'argent mutualisé était finalement quelque part une caisse de solidarité et permettait de financer la formation notamment des plus petites entreprises.

Cela explique, entre autre, que l'accord n'a pas été signé par une partie patronale.

René BAGORSKI cède la parole à **Sabrina DOUGADOS** pour qu'elle présente les évolutions apportées par la loi.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

I. Intervention de Sabrina DOUGADOS, Avocat associé au cabinet Fromont Briens.

Le Cabinet Fromont Briens existe depuis 1993 et est composé d'avocats spécialisés en droit du travail, droit de la sécurité sociale et de la protection sociale et droit de la formation professionnelle à Lyon et Paris.

Sabrina DOUGADOS se propose de décrypter la loi du 5 mars 2014, avec l'idée d'analyser d'un point de vue juridique l'impact de cette loi pour les entreprises et surtout la façon dont elle se positionne face à une jurisprudence prud'homale qui est assez précise, exhaustive et assez constante mais qui tend à s'affiner et à s'affûter.

Trois rapides points pour mettre un peu en perspective les choses :

1. D'une obligation fiscale à une responsabilité sociale de l'entreprise

Depuis la loi Delors du 16 juillet 1971, portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente, on était sur un principe qui se traduisait par un adage en France : les entreprises ont l'obligation de former ou de payer. En effet, les entreprises avaient l'obligation chaque année de consacrer un minimum de dépenses en matière de formation professionnelle (0,9 % de la masse salariale au titre de leur plan de formation), sous peine de verser le reliquat au Trésor public.

C'était une obligation de nature fiscale et non pas une obligation de faire. Désormais on est dans une obligation qui est davantage de nature sociale.

La loi du 5 mars 2014 a posé le principe selon lequel les entreprises ont l'obligation d'assurer l'adaptation de leurs salariés au poste de travail et de veiller au maintien de leurs capacités à occuper un emploi. Aussi, du point de vue du juge, il examine l'exécution de bonne foi du contrat de travail. Du côté de l'employeur il s'agit de rémunérer le salarié et de lui donner tous les moyens y compris la formation qui lui permettent de tenir son poste et de se maintenir dans son emploi.

Cette loi du 5 mars 2014, a clairement remis en cause le système qui était posé depuis 1971. Étant donné que l'on a supprimé l'imputabilité fiscale des dépenses de formation, les entreprises n'ont plus l'obligation de justifier vis à vis de l'administration leurs dépenses de formation. Mais on a vu apparaître un ensemble de dispositifs, d'outils, on peut même parler d'arsenal juridique qui a introduit des contreparties à cette obligation fiscale avec deux logiques :

- assurer la sécurisation des parcours professionnels, renforcer et mettre en œuvre des moyens permettant d'assurer l'employabilité des salariés (notamment en augmentant la part des fonds mutualisés);

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

- intégrer un certain nombre de contrepouvoirs et d'outils de contrôle dans la relation employeur/salarié pour que les entreprises "jouent le jeu" du pacte de responsabilité sociale en matière de formation.

Ce dernier point se traduit par le fait qu'on a, au plan individuel, introduit des dispositifs juridiques tels que : l'abondement correctif du CPF et un nouvel entretien professionnel tous les deux ans (à caractère renforcé tous les six ans). Il se traduit par un bilan d'étapes qui consiste à vérifier que le salarié a bien bénéficié au cours des six dernières années, de l'entretien professionnel biennal ainsi que d'un certain nombre de mesures et notamment d'au moins deux des mesures suivantes :

- suivi d'une action de formation
- acquisition d'éléments de certification par la formation ou par une VAE
- bénéficie d'une progression salariale ou professionnelle.

Si cela n'est pas le cas des sanctions tout à fait inédites ont été introduites, une sanction financière: pour les entreprises d'au moins 50 salariés cela se traduit par le fait de devoir verser une somme forfaitaire à son OPCA d'un montant qui n'est pas négligeable : 3000 € par salarié (3900 € pour les temps partiels).

Au plan individuel un autre dispositif peut être souligné: le renforcement d'une obligation (qui existait déjà mais qui était assez limitée) pour l'entreprise de prendre des engagements écrits pour les actions de la catégorie 2 du plan. Auparavant cette obligation concernait uniquement les formations réalisées en dehors du temps de travail.

Désormais, formation pendant ou en dehors du temps de travail, dès lors qu'il s'agit d'une action de développement des compétences inscrite dans le plan de formation, l'entreprise à l'obligation de prendre des engagements avant le départ en formation du collaborateur.

Côté salarié, il se responsabilise, en prenant l'engagement d'être assidu et de tout faire pour obtenir la qualification. Côté entreprise, elle prend l'engagement de réserver dans une durée d'un an à l'issue de la formation, un droit prioritaire d'exercer une fonction disponible correspondant aux connaissances acquises par le salarié pendant la formation.

On peut se demander, comment ce nouveau dispositif va être appréhendé côté entreprise ?

Trois comportements déviants peuvent être mis en avant :

- L'entreprise bascule toutes les formations en catégorie 1.
On est ainsi dans un risque fort où, dans quelques années, le salarié ira plaider la perte de chance car il n'aura pas pu prétendre à une fonction disponible correspondant aux connaissances qu'il avait pourtant acquises dans le cadre de sa formation qui était bien une action de formation catégorie 2, une formation diplômante qui n'était pas forcément indispensable pour la tenue de son poste
- Le deuxième comportement est moins déviant mais il est tout aussi peu satisfaisant : les entreprises viennent dire que finalement il y a plus rien dans la

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

catégorie 2 parce que désormais codifiée, l'obligation de l'entreprise se limite aux actions de la catégorie 1, des actions d'adaptation au poste et de maintien dans l'emploi.

L'entreprise peut également proposer des actions qui favorisent le développement des compétences mais ce n'est pas une obligation légale. Ainsi, on a aujourd'hui beaucoup d'entreprises qui réduisent à peau de chagrin leur catégorie 2. Cela n'est pas très satisfaisant et ce n'était sûrement pas l'objectif au départ poursuivi par les partenaires sociaux ni par le législateur.

- Le troisième type de comportement que l'on peut également rencontrer porte sur une position qui consiste, pour les entreprises, à dire "j'ai une obligation très contraignante en catégorie 2, je ne l'ai pas dans le cadre du CPF, et donc du coup je vais réfléchir à l'opportunité éventuellement d'inciter mes collaborateurs à mobiliser leur CPF pour suivre des formations diplômantes et éventuellement avoir une réflexion un peu plus poussée sur l'intérêt d'internaliser le financement dédié au CPF dans le cadre d'un accord collectif négocié au niveau de l'entreprise..."

Au plan collectif, on renforce le rôle des instances représentatives du personnel sur les sujets de formation professionnelle. On renforce également le jeu de la négociation collective notamment dans le cas de la négociation des accords de GPEC pour les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés, en instituant notamment un volet formation à devoir négocier dans ce cadre .

2. Evolution de l'actualité jurisprudentielle.

En ce qui concerne l'actualité jurisprudentielle, depuis l'arrêt de 1990, on a eu progressivement une évolution de la jurisprudence en matière de formation professionnelle.

On a une position claire du juge qui consiste à dire que l'entreprise est responsable sur ce qui correspond à sa catégorie 1 du plan de formation, (actions d'adaptation au poste et maintien dans l'emploi). C'est une obligation pouvant être sanctionnée à l'occasion d'un contentieux individuel ou collectif au moment de la rupture d'un contrat de travail.

Pour exemple, un licenciement fondé sur une insuffisance professionnelle peut être mis en cause dès lors que le salarié est en capacité de démontrer qu'en réalité cette insuffisance professionnelle n'est pas fondée parce qu'il ne bénéficiait d'aucune formation voire d'une formation insuffisante par rapport à son parcours, à son histoire dans l'entreprise.

Quand on analyse les faits d'espèce dans les différentes décisions, qui sont, pour certaines d'entre elles, allées jusqu'en cour de cassation, on constate que les entreprises ont essayé de tout plaider. Elles ont notamment plaidé le fait que le salarié

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

n'a pas été proactif, qu'il n'a pas mobilisé lui-même son CIF ou n'a jamais demandé à bénéficier d'un congé individuel de formation.

Toutefois pour le juge, ce n'est pas parce que le salarié n'a pas été proactif que pour autant l'entreprise peut se désengager de cette obligation d'adapter le collaborateur à son poste de travail et le maintenir dans son emploi.

Aussi, on a vu des jurisprudences récentes venir sanctionner des entreprises qui n'avaient pas du tout formé leurs collaborateurs qui n'occupaient pas forcément des postes avec des forts risques d'inemployabilité à la sortie et qui n'avaient pas une ancienneté forte dans l'entreprise.

Dans le cas de l'inaptitude professionnelle, l'entreprise a l'obligation, avant d'envisager un licenciement, de proposer des mesures de reclassement qui permettent de pouvoir accompagner le collaborateur encore dans l'entreprise pour faire en sorte, dès lors qu'il a été déclaré inapte, qu'il puisse occuper un autre emploi. Là encore l'enjeu de formation est très fort.

Avant de licencier il faut pouvoir être en mesure de démontrer que l'entreprise a mis en œuvre tous les moyens (notamment des mesures de formations professionnelles) dont elle disposait pour pouvoir proposer des mesures de reclassement avec les mesures d'accompagnement nécessaire. Evidemment dans le cas de plans de sauvegarde pour l'emploi, projets de licenciements collectifs, le volet formation est éminemment structurant et très important pour les entreprises et également pour les salariés.

3. Nouveaux risques liés au défaut de formation

On constate qu'il y a clairement, devant le juge prud'homal, un "effet de mode" évident qui est désormais d'aller quasi systématiquement plaider le défaut, l'insuffisance de formation. De plus avec la loi du 5 mars 2014, on a une exigence renforcée: on est passé d'une obligation de nature fiscale à une obligation plutôt de nature sociale de former. Ainsi on peut dire que finalement l'enjeu est peut-être plus exigeant et plus difficile pour les entreprises. Même si elles ont l'impression a priori qu'elles sont dégagées d'un allègement du formalisme administratif lié à la gestion de la formation, ce n'est pas tout à fait vrai.

En effet elles se retrouvent face à des dispositifs et notamment un arsenal juridique où il faudra quand même devant le juge prud'homal aller démontrer que le salarié en question a bien été formé puisque qu'il plaide une insuffisance de formation. Cela suppose donc concrètement dans les entreprises de conserver le même suivi administratif de la formation qu'auparavant.

On est donc dans cette logique là avec effectivement des dispositifs un peu nouveaux qui restent toujours aussi complexes. Les entreprises ont globalement quand même beaucoup de mal à appréhender, à s'approprier cette réforme.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Selon **Sabrina DOUGADOS**, cette loi, en termes de comportement, risque de produire un effet plus clivant entre les PME et les entreprises de grande taille qui étaient généralement d'ores et déjà très investies en matière de formation professionnelle.

Pour les grandes entreprises cette loi leur permettra d'être probablement encore plus exemplaires, de réfléchir sur effectivement qu'est-ce que la qualité de la formation ? Comment mettre en place des dispositifs qui permettent vraiment d'apprécier le retour sur investissement?, et donc de travailler notamment sur des dispositifs d'évaluation en lien avec leurs OPCA.

Pour les autres, entreprises de taille intermédiaire, ou PME qui effectivement dans un contexte économique un peu contraint, elles pourraient être tentées de jeter l'éponge, de verser leur contribution à leur OPCA et de faire le strict minimum; dans ce cas on oublie clairement le développement des compétences, on ne fait pas de formation dans le cadre de la catégorie 2. Ceci peut alors entraîner un risque d'appauvrissement pour ces types d'entreprises.

Pour résumer on peut dire juridiquement que le manquement à l'obligation de former peut donner lieu :

- au versement auprès de l'OPCA de 3 000 € par salarié lésé, en cas de manquement constaté lors de l'entretien professionnel renforcé (article L. 6315-1 du Code du Travail);
- à l'opposabilité d'une formation éligible au CPF suivie pendant le temps de travail sans l'accord de l'entreprise, suite à un abondement correctif du CPF.
- à des dommages et intérêts distincts pour non-respect des obligations légales concernant la mise en œuvre du plan de formation ;
- à des risques de délits d'entrave plus élevés (en raison du renforcement des prérogatives des IRP).

Intervention de **René BAGORSKI** : Il remercie **Sabrina DOUGADOS** pour sa présentation.

Il en profite pour indiquer qu'une entreprise qui manquerait à sa responsabilité sociale peut se retrouver dans des situations compliquées soit par non-respect des règles (entretien, bilan au bout de 6 ans), mais aussi par non-respect des obligations d'adaptation au poste et de maintien dans l'emploi. En effet ce sont des points forts et importants qui peuvent conduire l'individu à avoir y compris à l'égard de l'entreprise un certain nombre d'exigences.

On peut aussi se demander si le salarié ne devient pas dans une certaine mesure un consommateur dans l'entreprise d'un certain nombre de droits attachés à sa personne garantis collectivement

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

II. Intervention d'Alain DRUELLES, *Directeur*, Direction de l'Education et de la Formation, MEDEF.

Créé le 27 octobre 1998, le Medef remplace le Conseil national du patronat français (CNPF). Son but est de représenter les entreprises françaises auprès de l'État et des organisations syndicales (alors que la CGPME représente plus particulièrement les petites et moyennes entreprises).

L'organisation revendique 750 000 entreprises adhérentes

En préambule, par rapport à cette loi, Alain DRUELLES précise qu'il faut savoir rester humble car il y a toujours des écarts entre ce que l'on imagine faire et ce que les acteurs vont vivre.

En outre il faut se donner du temps car on touche à des comportements.

Tous les risques soulignés précédemment existent mais il faut voir qu'on est au début de l'histoire de cette loi

Il y a eu 3 facteurs qui étaient à l'origine de la loi pour le MEDEF :

- L'obligation fiscale ne protégeait pas l'entreprise
- La mutualisation avait lieu de façon inégale (plutôt au bénéfice des grandes que des petites)
- L'obligation fiscale n'était plus incitative

L'obligation fiscale avait des effets négatifs :

Elle entraînait une suradministration de la formation qui devenait une affaire de spécialistes.

Elle était considérée comme une charge pour l'entreprise alors que la formation est un investissement

Par ailleurs on était embarrassé par la typologie des actions (1;2;3) car la typologie renvoyait aux personnes alors que l'entreprise voit plutôt en collectif

3 corollaires sont apparues à la sortie de l'obligation fiscale : le CPF; La logique d'entretien ; la priorisation des fonds utilisés.

- La logique du plan est de la responsabilité de l'entreprise. D'où en contrepartie le CPF
Depuis le 1er janvier 2015, un nouveau moyen d'accès à la formation est mis en place par le biais du compte personnel de formation (CPF). Ce compte personnel alimenté en heures de formation est utilisable par tout salarié, tout au long de sa vie active, pour suivre une formation qualifiante.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

- L'entretien aura lieu tous les deux ans. Il permettra de relever tous les points importants (sans nier qu'il peut y avoir des risques de contestation)
- On resserre les logiques de mutualisation sur des formations qualifiantes et certifiantes

Si on revient sur le terme Investissement en formation ça veut dire quoi

L'enjeu est de changer le regard de l'entreprise sur la formation

Aujourd'hui la formation est considérée comme une charge alors que dans le bilan d'une entreprise ceci devrait figurer comme une valeur ajoutée, à mettre à l'actif de celle-ci. Mais derrière cette approche se pose le problème de la valorisation de l'investissement immatériel. Comment le calculer? Comment mesurer la valeur d'un individu? Le chantier est amorcé mais il est lié aussi au contexte international.

Et pour l'individu pourquoi ne pas envisager aussi un crédit d'impôt ?

On cherche à obtenir une évolution du comportement des entreprises par rapport à la formation

- Sur le plan financier, la loi n'apporte pas de bouleversement. il n'y aura pas de baisse drastique de la formation

- Il y aura accélération des certains points tels que les interrogations sur pourquoi j'investis, pourquoi je dépense, (C'est à partir du 28 février de cette année (date habituelle de la 2483) que les entreprises vont s'apercevoir de la valeur de la Formation)

- il va y avoir un changement de métier des responsables de formation particulièrement vis-à-vis de l'évaluation de la formation (dans une enquête réalisée il y a 4 ans 93% des DRH disent ne pas être à l'aise avec les techniques d'évaluation) .

Or l'enjeu va être de savoir si les personnes utilisent ce qu'ils ont appris en formation, en situation de travail. C'est une question managériale qui est posée.

On assiste à une transformation assez radicale de l'ordre de la formation.

Ainsi on a une combinaison de réponses possibles par rapport à un besoin identifié d'une personne.

Et ces réponses sont pédagogiquement diversifiées ; depuis l'organisation de travail, l'apprentissage en situation de travail jusqu'à la formation sous différentes formes.

On sent qu'il se passe quelque chose, parce que l'évolution des technologies va tellement vite.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Ainsi aujourd'hui un ingénieur qui est sorti il y a 5 ans ne sait pas utiliser les fondamentaux acquis pour utiliser des logiciels récents.

En conclusion derrière les obligations comptables et financières des entreprises il y a aussi une logique d'évolution du système de la formation à un moment où les OPCA sont enfermés dans des textes pour prendre en charge les formations des salariés

René BAGORSKI résume en disant que la logique formation va évoluer fortement. Aujourd'hui tout est complémentaire. Le CPF se fait pour un salarié mais aussi pour un demandeur d'emploi. Il est intéressant d'observer comment on peut mailler un système indépendamment du contrat de travail.

Nous pouvons toutefois nous interroger sur la place et l'autonomie d'un individu dans son choix de parcours lorsque la logique de formation mise en place répond avant tout aux besoins économiques.

III. Intervention de Thierry TEBOUL, Directeur Général, AFDAS

L'AFDAS est un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) par l'État, chargé de mettre en œuvre la politique de formation définie par les partenaires sociaux des secteurs de la culture, de la communication, des médias et des loisirs. L'Afdas est également agréé Opacif, Organisme paritaire au titre du Congé individuel de formation, ainsi qu'Octa depuis fin 2015, Organisme collecteur de la taxe d'apprentissage, et à ce titre acteur sur le plan des politiques de formation initiale.

L'AFDAS a 91 % de TPE dans son champ, qui côtoient quelques grands groupes de l'audiovisuel, de la publicité, de la presse, de l'édition et des loisirs (chaines de télévision, radio, agences médias, grands quotidiens nationaux et régionaux, parcs de loisirs, etc.).

En parallèle de quoi, l'AFDAS gère en direct la formation de quelques populations spécifiques : intermittents du spectacle, pigistes de la presse, artistes et auteurs non-salariés.

OPCA, OPACIF et OCTA, l'Afdas se définit depuis la Loi du 5 mars 2014 comme un guichet unique pour la formation, qu'elle soit initiale ou continue.

1. L'impact sur les pratiques des entreprises.

C'est une évidence mais il convient de le rappeler : l'impact n'est pas le même selon la taille des entreprises et le niveau de structuration RH. Avec une année de recul, on distinguera 3 types de pratiques :

- dans les TPE : la question de la formation n'est pas souvent structurée et renvoie à des exigences « de marché et de compétitivité ». L'Afdas fait office de médiateur sur les

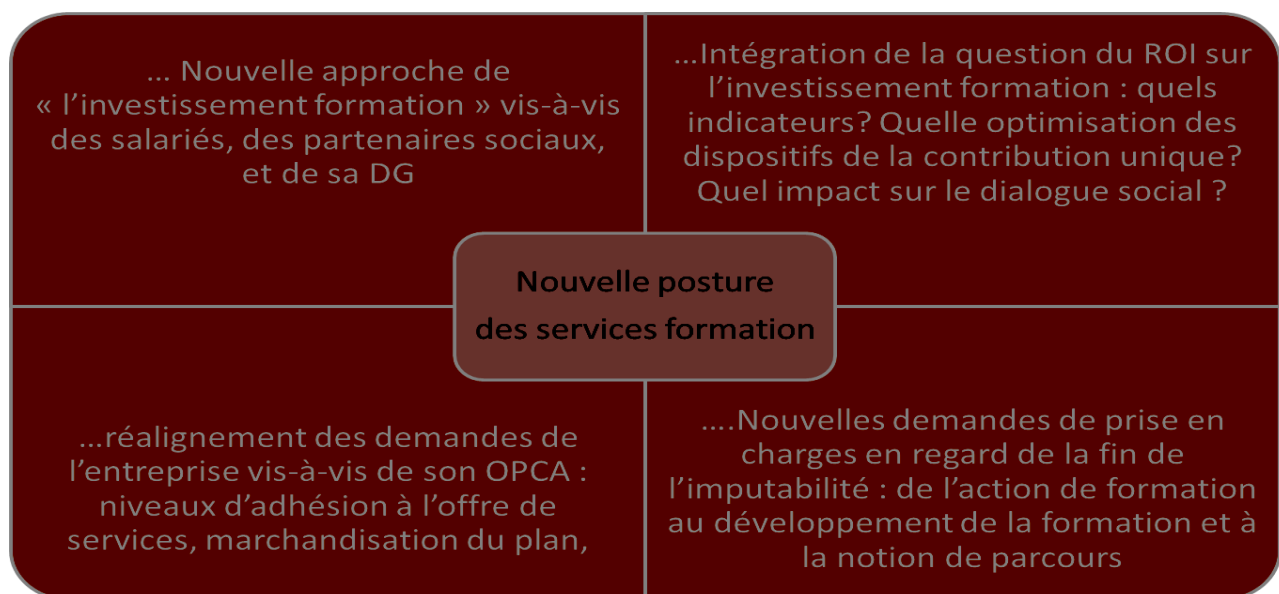
Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

dispositifs, et les évolutions législatives impactent peu les pratiques. D'ailleurs, les moins de 10 salariés ont maintenus leur investissement formation en 2015.

- dans les PME de 10 à 50, la question de la formation reste aléatoire. Non soumise à l'avis de partenaires sociaux, la formation connaît sur cette tranche à l'Afdas un sous-investissement structurel.

- Pour les plus 300, la réforme a introduit de vrais changements souvent assortis de vraies interrogations sur le rôle des RH, suite à la fin de l'obligation fiscale, qui a souvent servi dans le passé à justifier des dépenses de formation. La question se pose notamment quant au nouveau rôle du responsable de formation, en regard d'une offre de service des OPCA qui a pu être parfois vue comme concurrentielle.

Typologie des nouvelles problématiques pour les entreprises et leur services RH :



Parmi les changements, celui qui concerne le rapport des services RH avec la direction générale est sans doute l'un des plus significatif. Avec la réforme, la nécessité d'évaluer le retour sur investissement des dépenses de formation devient de plus en plus prégnante. Et les directeurs de ressources humaines peinent parfois à défendre leur budget formation face à leur direction financière. Cela a pu dans certains cas révéler l'impuissance des DRH à promouvoir cette notion de l'investissement formation.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Reste la contribution unique, encore obligatoire. On distingue chez les entreprises deux attitudes vis-à-vis de la contribution unique. Sans stratégie vis à vis de cette contribution, elle est presque considérée comme un impôt supplémentaire, dont on s'acquitte sans attendre aucun retour. D'autres en attendent un retour, notamment sur le CPF dans une logique de co-investissement est promue en interne, dans une logique transactionnelle qui n'a plus grand chose à voir avec le DIF.

Enfin la question de la certification des parcours à la sortie s'invite de manière plus systématique dans l'entreprise. Elle suppose de la part des organismes de formation un travail de réingénierie de leur offre, ce qui n'est pas encore bien intégré chez chacun d'entre eux.

Ce nouveau formatage de la formation doit pourtant être rapidement intégré, y compris chez les plus gros organismes. D'ailleurs, la reconfiguration risque de ne pas se faire en faveur de ces derniers comme certains le prévoient. De nouveaux acteurs apparaissent, plus agiles et plus en prise avec les nouveaux formats, même si l'innovation pédagogique demande du temps et des moyens.

2. Nouvelles pratiques des entreprises vis à vis de l'OPCA

Plusieurs configurations se dessinent aujourd'hui, traduisant les nouvelles pratiques des entreprises aujourd'hui.

L'entreprise considère toujours son OPCA comme un facilitateur

- L'OPCA est reconnu dans sa fonction de « tiers de confiance ». Travail qui s'installe dans la durée, au travers du dispositif de versement volontaire
- Il est entré dans une relation de type « serviciel », qui nourrit des indicateurs partagés de retour sur investissement. On n'est moins dans une logique de contrôle administratif que dans une logique d'offre de service centrée sur l'accompagnement des entreprises. Cette logique servicielle demande une professionnalisation des OPCA.
- De son côté l'OPCA aide sur un plan financier à une optimisation des différents types des versements

L'entreprise considère pouvoir « se passer » de l'OPCA

- L'entreprise considère l'internalisation du plan de formation et son optimisation comme une mission à part entière du service dédié à la formation. La suppression de l'obligation fiscale conduit ici l'entreprise à s'affranchir de son

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

OPCA.

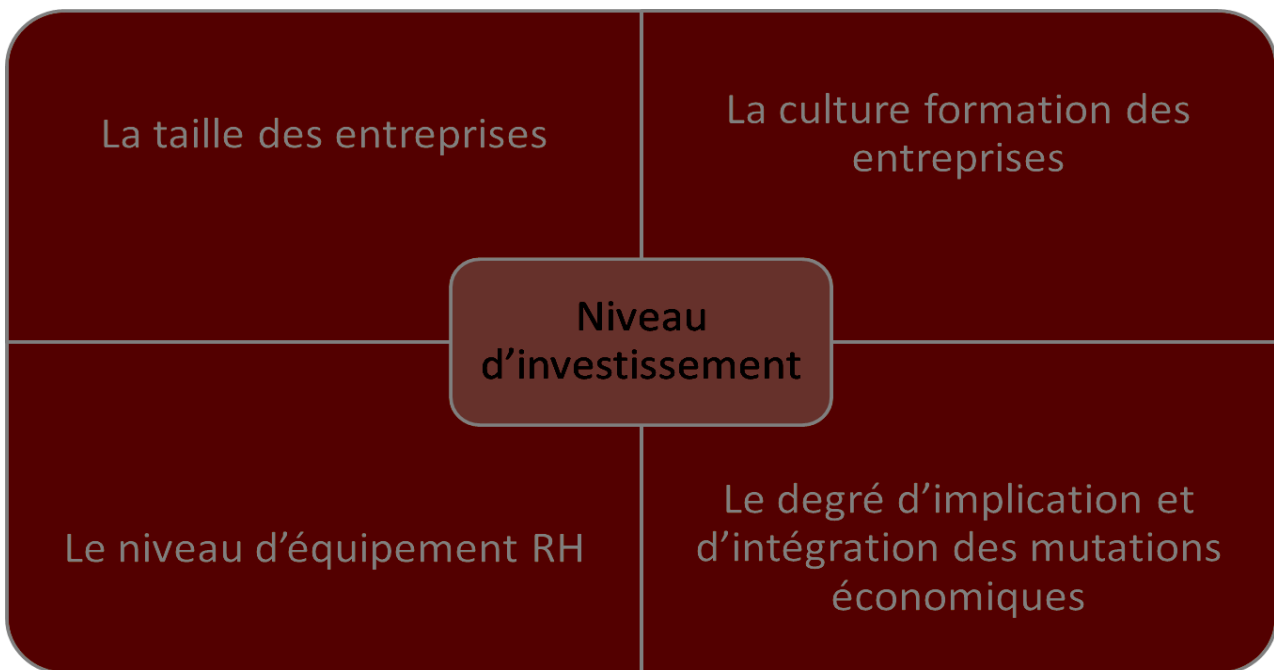
- En complément, il peut y avoir un recours à des prestataires externes sur les tâches administratives.
- Cela se traduit souvent par une exploitation minimum du 1%

L'entreprise confie qu'une partie de son investissement formation à l'OPCA

- L'entreprise sélectionne les services de l'OPCA en fonction des forces et faiblesses du service formation
- On assiste du même coup à une nouvelle « division du travail » entre acteurs du marché : les OPCA, le responsable de formation de l'entreprise et, parfois même, un prestataire externe.

3. Critères de positionnement des entreprises

Le niveau d'investissement confié à l'OPCA va dépendre de plusieurs éléments.



Taille des entreprises : La question du rapport à l'offre de services est prégnante pour les petites entreprises. L'adhésion à l'offre de service est plus fonction d'un projet

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

ponctuel ou d'une promotion par les services de l'OPCA d'un dispositif particulier qui crée l'opportunité d'une collaboration avec l'OPCA.

Culture formation : Les entreprises ont en effet des cultures très différentes de la formation. Dans les industries créatives (audiovisuel, publicité), la mise à jour des compétences techniques est une forme de routine managériale. Pour autant, il existe des cas particuliers à l'AFDAS, notamment dans le champ artistique où la question du talent « spontané, « originel », qui ne s'apprendrait pas vient parasiter la question de la formation, voire celui de la certification.

Niveau d'équipement RH : Plus l'entreprise est « staffée » au niveau RH, et plus la tentation de ré internaliser la formation peut être grande. Parallèlement, il apparaît néanmoins une réelle nécessité de professionnaliser les acteurs, y compris au sein des entreprises.

Degré d'implication et d'intégration des mutations économiques : Rappelons que la formation est un moyen et non une fin. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit de savoir si notre champ connaît des mutations économiques, auquel cas l'absence de formation remettrait en cause l'efficacité économique de l'entreprise.

Echanges et débat avec les participants animés par René BAGORSKI

René BAGORSKI indique que chaque intervenant a apporté un éclairage à un volet du problème posé.

Ces questionnements viennent d'un texte de loi qui met fin à une obligation fiscale, et qui responsabilise d'avantages les entreprises

Une interrogation cependant : la loi ne reste –t-elle pas dans la logique des formations traditionnelles alors qu'il existe une foultitude de formations qui échappent aux modèles classiques?

Il passe alors la parole est à la salle

Question de la salle : *Les entreprises ont elles des bonnes pratiques ? Forment-elles les IRP aux impacts de la réforme ?*

Réponse de Sabrina DOUGADOS :

De nombreuses entreprises ont fait la démarche de former leurs partenaires sociaux, notamment les grandes. Au début on avait le sentiment que personne ne comprenait les contenus de la loi. Par exemple le financement du CPF est très complexe. La montée en compétences des partenaires sociaux se fait à tous les niveaux, que ce soit aux tables de négociations ou dans les salles de discussions lorsqu'il s'agit de recueillir l'avis du Comité d'Entreprise.

Réponse de René BAGORSKI :

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Le CNAM a réalisé dernièrement un MOOC sur l'accord social.

Question de la salle : *Quel est le rôle de l'AFDAS par rapport aux entreprises entre 50 et 300 salariés ?*

Réponse de Thierry TEBOUL :

A signaler que sur 10 branches suivies par l'AFDAS, 9 ont signé un accord. Ceci signifie que l'on a été obligé de rentrer dans le contenu de celui-ci.

Sur les entreprises entre 50 et 300, le comportement se rapproche de celles de plus de 300,

Question de la salle : *L'AFDAS ayant une certaine expérience avec les pigistes, peut-elle partager son expertise sur la gestion des bulletins de pigne dans lesquels il n'y a pas d'indications horaires?*

Réponse de Thierry TEBOUL :

Actuellement des discussions ont lieu entre les délégations patronales et syndicales afin d'établir un accord pigistes, car la loi n'avait pas prévu ce type de population.

L'AFDAS gère 120 000 intermittents du spectacle. Elle est habituée à traiter avec ces populations, lesquelles sont souvent acteurs de leur formation. Il est néanmoins difficile d'en dire d'avantage

sur les pigistes puisque des discussions ont lieu en ce moment même.

Contribution de Jean--Marie LUTTRINGER

Il souligne l'intérêt de la qualité de ces interventions.

Il est important dans le milieu de la formation de faire un petit peu de sémantique, de renommer les choses. Il y a des catégories de raisonnement qui apparaissent et qui ne sont plus dérivées de la fiscalisation, d'où la nécessité de renommer les choses.

Une question de politique fiction: l'approche juridique ne montre-telle pas une déconstruction du contrôle fiscal au profit d'un contrôle judiciaire et d'un contrôle social
En 2020, au terme du parcours, peut-on imaginer que la confluence entre le contrôle social et le

Contrôle judiciaire débouchent sur des actions collectives, « des class action » ?

L'Analyse faite par **Alain DRUELLES** sur l'investissement est pertinente. Mais n'assiste-t-on pas à un conflit de logique entre la logique d'investissement à l'intérieur de l'entreprise et la logique du salarié qui n' est pas un actif mobilisable, donc qui est libre de partir ?

Concernant les OPCA, si on développe les logiques individuelles et les logiques d'entreprises, quelle place reste-t-il pour l'intermédiation. Et comment financer la formation sans intermédiation Y a-t-il encore une place pour l'intermédiation, les OPCA ont-ils un avenir ?

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Réponse d'Alain DRUELLES :

Concernant la régulation judiciaire, la question se pose quant à la place des principes généraux proposés par les rapports sortis dernièrement sur le droit du travail. Si l'on devait établir la comparaison entre les principes posés par les rapports. BADINTER et COMBREXELLE, nous pourrions avancer que :

- Le rapport COMBREXELLE déplace le centre de gravité de la loi vers le contractuel.
- Le rapport BADINTER déplace le sens de la loi vers le juge.

Avec la loi EL KHOMRI, en cours d'élaboration, nous sommes prudents.

Revenons sur le champ de la formation, le mouvement est inexorable. On peut tout à fait imaginer des « class actions ».

La question se pose quant aux modalités de l'intermédiation des OPCA. Il est évident que si l'offre de service n'évolue pas les OPCA n'auraient plus d'avenir. En effet, l'entreprise et les partenaires sociaux n'accepteront pas une contribution dont la valeur ajoutée n'est pas perçue. La fin de l'obligation fiscale va d'ailleurs en ce sens.

En ce qui concerne le conflit de logique d'investissement la question est complexe. Il demeure néanmoins que les entreprises ayant une réelle culture de la formation ne se posent pas cette question. C'est d'ailleurs l'un des enjeux du MEDEF, de faire évoluer la culture formation dans les entreprises, d'éviter l'opposition entre un intérêt collectif et un intérêt personnel.

Par ailleurs, nous pouvons remarquer un phénomène : Les gens ne supportent plus la complexité. Or, un changement est une complexité en soi. Les changements sont aujourd'hui fréquents et nombreux (arrivée du CPF, prochainement le CPA,...), ce qui entraînent de nombreux retours négatifs. Certes la formation est aujourd'hui une question de plus en plus complexe, mais l'entreprise fait d'avantages d'efforts sur d'autres questions très complexes et n'intellectualise pas suffisamment la problématique formation.

Prendre du recul est important. Les effets d'une réforme peuvent apparaître un certain après sa mise en application. Nous devons rester prudents quant aux conclusions tirées, nous avons besoin de temps pour mesurer l'impact d'une réforme. Prenons l'exemple de l'Allemagne, la principale réforme sur la formation, qui constitue le socle sur lequel sont fait des ajustements, date de 1967.

Réponse de Sabrina DOUGADOS :

La judiciarisation de la formation est évidente.

Il n'est pas improbable que nous soyons aussi significativement impactés par des éléments exogènes, qui ne sont pas du tout propres à la formation mais liés à une révolution : le digital.

Le digital va avoir un impact très fort dans les relations de travail, dans le droit du travail et le droit de la formation.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Nous pouvons imaginer que dans les années à venir, la formation sera une véritable forme de garantie sociale attachée à l'individu quel que soit son statut. Il s'agirait d'un droit individuel parmi d'autres.

Se pose alors la question de la responsabilité de l'entreprise dans ce domaine. Comment les DRH interviendront-ils dans la formation ? Puisque la notion d'ancienneté dans l'entreprise n'impactera plus la formation, le droit étant lié à la personne et non à l'emploi, dans quelle mesure l'entreprise doit-elle agir dans ce domaine ? Les individus seront davantage acteurs de leur parcours professionnel et donc de leur formation.

Réponse de Thierry TEBOUL :

Pour répondre à la question de la disparition des OPCA, tous les scénarios sont possibles, et cette loi pose bien la question de la redéfinition des rôles, et notamment celui des OPCA et leur utilité sociale. A ce sujet, et au-delà de la manière dont les entreprises adhéreront à l'offre de services des OPCA, ce qui les rendra indispensables ou pas dans le paysage, il apparaît qu'avec l'arrivée du CPF, les OPCA seront aussi de plus en plus au service des individus.

Ceci qui n'était pas le cas avec le DIF, orchestré directement par l'entreprise. Le service aux individus s'inscrit donc dans une nouvelle dynamique à l'Afdas, et, ce, en plus de celle de lui confère déjà son agrément OPACIF et la mise en œuvre du Conseil en évolution professionnelle (CEP).

Contribution d'Yvon MINVIELLE :

S'agissant de la question de l'investissement formation, cela fait plus de 20 ans que ce thème est un sujet d'études. Comment peut-on investir dans cette « chose » qui va se défaire, dans cet individu qui va quitter l'entreprise ?

Ce qui est manifeste aujourd'hui, c'est que l'investissement se fera dans l'immatériel et le savoir. Autrefois, la distinction se faisait entre la compétence articulée autour du système productif et la compétence portée par l'individu. Les entreprises faisaient ainsi le choix d'investir dans les compétences liées au système productif.

L'investissement dans le savoir se pense aujourd'hui de deux manières :

Un savoir « ordinaire », très facile à acquérir dont l'accès est de moins en moins coûteux avec l'Ubérisation de l'accès au savoir.

Un savoir « vivant », porté par les personnes, ce qu'on pourrait qualifier de talent.

Comment faire pour que cette culture qui émerge puisse être partagée ?

Si nous continuons à poser les problèmes que nous rencontrons avec le jeu des catégories pédagogiques dans lequel la formation des adultes s'est bâtie depuis presque 50 ans, nous allons à l'échec.

Si nous continuons à penser que la bonne certification est celle certifiée par l'Université et non pas l'utilité, le rendu effectif dans la situation de travail, nous allons également à l'échec.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Intervention d'Alain DRUELLES :

Soit on ouvre les possibilités, tout en rassurant et en installant des repères, soit on instaure des frontières. C'est aujourd'hui un débat qui sort des sphères politiques et syndicales.

Le monde bouge mais il faut des outils adaptés pour rassurer. La crainte est que l'on s'oriente vers des systèmes rigides, qui eux ne rassureront pas.

Question de la salle : *N'y a-t-il pas une contradiction de définir la formation comme un investissement sachant qu'on ne pourra pas calculer un retour sur investissement ?*

Réponse de Thierry TEBOUL :

Il est clair que si l'on vise un résultat cela sera difficile de l'obtenir, alors que si l'on vise un objectif on le trouvera plus facilement. Toute la question repose sur les attentes de l'évaluation, si celle-ci ne recherche pas à tout prix un résultat objectivable.

Question de la salle : *Quel est alors l'intérêt de parler d'investissement ?*

Réponse d'Alain DRUELLES :

Il s'agit d'affirmer que ce qui est fait en formation est créateur de valeur. Ainsi, dans cette logique, il y a une traduction comptable et financière autrement que par une charge. Il reste à définir comment celle-ci se calcule.

Il ne faut pas évaluer l'investissement avec le retour sur investissement mais plutôt avec le retour sur les attentes. L'évaluation est actuellement une problématique quant au rapport à l'appréciation d'un individu. N'est-on pas à un moment donné sur un jugement de valeur d'une personne ? Il s'agit d'une énorme difficulté managériale. Il faut trouver des outils, des modes d'évaluation qui, au-delà du résultat, réinterroge sur le processus. Si l'objectif est atteint ou non, plutôt que d'évaluer uniquement la personne, nous pourrions nous demander si le processus employé est celui qui convient et s'il a bien été utilisé.

On en revient à un fait simple, pour avoir une action de formation il faut avoir une bonne définition des besoins. Et ainsi, il faut savoir comment on implique le manager de proximité. Ce dernier est passé en 30 ans, de manière un peu caricatural, du « super technicien » au manager de carrière individuel.

Question de la salle : *Par rapport à la formation et la création de valeur, les champs périphériques (motivation des personnes, gestion des risques psycho-sociaux, anticipation de l'absentéisme, ...) sont-ils pris en compte ? Penser la formation uniquement par rapport à l'activité du travail semble légèrement limité au regard des dernières évolutions, notamment sur les soucis de RPS.*

Réponse d'Alain DRUELLES :

Il partage complètement cet avis, d'où la nécessité d'être clair sur les attentes.

Il faut être vigilant quant à l'interprétation des calculs d'économistes qui affirment que la formation ne marche pas puisqu'il n'est pas prouvé qu'il y ait le même taux de rendement sur l'augmentation de la rémunération que la formation initiale.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"

Tous ces indicateurs sont potentiellement intéressants, ils peuvent justifier en soi une politique de formation.

Contribution d'Yvon MINVIELLE :

L'investissement formation est insaisissable, par contre l'investissement dans le savoir est saisissable. Cela suppose que l'entreprise rentre dans cette construction où elle cherche à objectiver les savoirs qu'elle mobilise pour produire. Cela se matérialise quand elle cède une part d'activité, elle vend les processus et les savoirs. Ainsi, former dans l'entreprise c'est favoriser l'accès au savoir.

En conclusion de ce débat René BAGORSKI indique qu'il ne fera pas une synthèse de la discussion qui a montré la richesse des apports, en particulier sur l'investissement immatériel

Il pense en outre que l'AFREF va réfléchir sur la réalisation d'une séance consacré au Compte personnel d'activités

Il remercie les intervenants et les participants à cette séance.

Auteurs du compte-rendu :

Laura MENDES TEIXEIRA, Philippe MOREAU et Valérie SUNDAR du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : **Guillemette De LARQUIER et Mathieu GREGOIRE**

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : **Jacques PEVET** (AFREF)

Contacts : **Jacques PEVET, Claude VILLEREAU** (AFREF)

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 18 février 2016 : "Entreprise et formation : de l'obligation fiscale à la responsabilité sociale"