

Les intervenants de l'ITB (Institut technique bancaire), accueillis dans les nouveaux locaux de l'École supérieure de la banque - Centre de formation de la profession bancaire, Tour Atlantique à La Défense. Une profession et des DRH prêts à s'approprier la réforme.



Loi Avenir professionnel

LES SERVICES RH ET FORMATION S'EMPRENENT DE LA RÉFORME

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, promulguée le 5 septembre 2018, contraint les entreprises à s'adapter à de nouvelles dispositions en matière de formation professionnelle. La plupart d'entre elles prennent le temps d'assimiler la nouvelle législation, et de se mettre en ordre de bataille. Le début de l'année 2019 s'annonce ainsi, pour les services formation et RH, comme une période de transition durant laquelle se côtoient questionnements et enthousiasme face aux nouvelles possibilités offertes par la réforme.



POUR LES RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION, L'HEURE EST À LA CONSTRUCTION

Alors que l'essentiel des textes réglementaires est paru, les entreprises préparent la mise en œuvre de la loi. Si les questionnements s'expriment, elles entrevoient également les opportunités liées à l'élargissement de la définition de l'action de formation professionnelle.

Aurélie Gerlach

Comment formera-t-on demain, en entreprise ? Quelques mois après la promulgation de la loi du 5 septembre 2018, rares sont les responsables de formation et des ressources humaines qui revendiquent un avis définitif sur la question. *“Pour l'heure, mon programme, c'est la lecture et la compréhension des décrets d'application, puis de m'approprier les nouveaux dispositifs, les nouvelles procédures, les nouveaux process afin de les intégrer à la politique de formation d'Onet”*, explique Christophe Pons, directeur formation de l'entreprise de services spécialisée dans les domaines de la propreté et du multiservice. *“Nous employons 70 000 personnes, qui relevaient d'une dizaine d'Opcv et maintenant de quatre Opcv. J'ai un travail de veille à effectuer vers les branches, qui du fait de la nouvelle loi, vont renégocier leurs accords formation. Ce sont elles avec les Opcv qui vont déterminer les montants conventionnels, les taux de prise en charge des formations, et définir leurs priorités”*, poursuit-il.

Levier de compétitivité

Çà et là, des questionnements s'expriment. Par exemple, les dispositions de la loi et les textes réglementaires ne vont-ils pas occasionner des *“trous d'air dans l'achat de formation”*, selon les mots de Sylvain Humeau, président du Garf (Groupement des acteurs et responsables de la formation) ? *“La mutualisation de la contribution formation au bénéfice des structures de moins de 50 salariés donne aux plus grandes entreprises*



l'impression d'être soumises à une taxe supplémentaire. Ce n'est pas incitatif”, dit-il.

Les possibilités d'utilisation du compte personnel de formation, elles aussi, interrogent. C'est le cas dans le secteur bancaire : *“La monétisation du CPF change la donne, car les deux tiers des salariés de la banque sont d'un haut niveau de qualification*, indique André-Guy Turoche, directeur des affaires sociales de l'Association française des banques. *Cela implique généralement des formations onéreuses, excédant largement 15 euros par heure. À titre d'exemple, la formation ITB (Institut technique bancaire), qui permet aux salariés d'accéder aux postes de niveau cadre, coûte 7 000 euros, contre 5 000 euros pour le montant plafond du CPF.”*

Par ailleurs, si l'AFB apprécie la suppression des listes d'éligibilité des formations au CPF, elle espère *“que le décret fixant les conditions d'éligibilité des formations permettra aux salariés bancaires d'accéder librement, via leur CPF, aux formations réglementaires qui conditionnent l'accès à l'emploi et sécurisent leur parcours professionnel”*.

Pour autant, les discours restent positifs. *“Nous n'arrêterons pas de former !”*, rassure Philippe Cuenot, DRH innovation et développement social



3 QUESTIONS À

Jean-Paul Charlez, président de l'ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines)

“Les services de formation doivent proposer du conseil en évolution internalisé”



La réforme promeut la formation en situation de travail. Une nouvelle donne qui intéresse les entreprises.

© Centre d'apprentissage La Joliverie

Quel regard portez-vous sur la nouvelle contribution unique pour la formation professionnelle et l'apprentissage ?

Les grandes entreprises sont perdantes. Une structure de plus de 250 salariés doit verser 1,68 % de sa masse salariale [1 % FPC et 0,68 % taxe d'apprentissage]. Une partie va à l'alternance, une autre au conseil en évolution professionnelle, au CPF, au plan de formation des entreprises de moins de 50 salariés... et rien pour son plan de formation ! Nous avons le sentiment que c'est une taxe que l'on nous impose. Il ne faut pas que

la responsabilisation du salarié aille de pair avec une déresponsabilisation des entreprises.

Que voulez-vous dire ?

L'idée de la réforme est de rendre les personnes davantage actrices de leur parcours professionnel. Or, dans la réalité, tout le monde n'est pas suffisamment armé pour cela. Par exemple, avec la monétisation du CPF, chaque salarié peut potentiellement se retrouver à la tête de 5 000 à 8 000 euros. Comment s'assurer que cet argent est correctement utilisé, qu'il permet d'évoluer ou de revenir à l'emploi ?

Quelles sont vos suggestions pour une plus grande implication des entreprises ?

Les services de formation doivent monter en compétence, devenir une sorte de conseil en évolution internalisé et discuter avec chaque personne de son évolution professionnelle afin de bien l'orienter. Ajoutons qu'il serait judicieux que les mécanismes de co-construction de parcours de formation dans le cadre du compte personnel de formation ne soient pas trop complexes.

Propos recueillis par Aurélie Gerlach



Christophe Pons, directeur formation d'Onet (propreté-multiservices), travaillait avec une dizaine d'Opca. Et bientôt quatre Opco.

© Onet

du groupe Bouygues SA, qui consacre à ce poste 3,65 % de sa masse salariale. Et pour cause, la formation est considérée comme un levier de compétitivité. Même écho du côté du secteur bancaire : “En 2017, 4,5 % de la masse salariale ont été consacrés à la formation au niveau de la branche AFB. Nous faisons donc déjà un effort important”, affirme André-Guy Turoche.

Porte ouverte à l'innovation pédagogique

Plus encore, l'unanimité est quasi-totale sur l'un des aspects de la réforme : l'élargissement de la notion d'action de formation, désormais définie comme un “processus pédagogique permettant



REPÈRES

LE DISPOSITIF PRO-A

La loi Avenir professionnel crée un nouveau dispositif de reconversion ou de promotion par l'alternance : le dispositif Pro-A. Celui-ci doit permettre aux personnes en emploi “de bénéficier d'une mobilité interne ou de se reconvertir en changeant de métier au sein même de leur entreprise grâce à des actions de formation”, comme le précise le ministère du Travail. Contrairement à la période de professionnalisation à laquelle il se substitue, il n'est ouvert qu'aux salariés disposant au maximum d'une qualification de niveau II (bac + 3). Un critère que regrettent les entreprises employant majoritairement des personnes très qualifiées, qui seront de fait limitées dans son utilisation.

Des nouveautés pour les entreprises

Le plan de formation est renommé **plan de développement des compétences (PDC)**, mais avec un maintien de l'obligation d'adaptation et d'employabilité des salariés.



Fin de la catégorisation ("maintien dans l'emploi" ou "développement des compétences"), pour simplifier.

Le PDC s'inscrit dans le cadre de la **négociation** sur la GPEC et la **consultation** du CSE (comité social et économique) sur les orientations stratégiques.



Entretien professionnel tous les deux ans (sur les perspectives d'évolution professionnelle, information sur le CPF, le CEP et la VAE).



Tous les six ans, **état des lieux** : le salarié doit avoir bénéficié de tous ses entretiens et d'au moins une formation non-obligatoire.

Sinon, les entreprises de 50 salariés et plus verseront 3 000 euros sur le **CPF du salarié**.

Possibilité de créer un **CFA d'entreprise**.



André-Guy Turoche, directeur des affaires sociales de l'Association française des banques, apprécie la suppression des listes d'éligibilité des formations au CPF.



sur tablette, téléphone portable, ordinateur..." Et d'ajouter : "Le digital ou le blended donnent aussi la possibilité d'aborder la formation de manière différente, avec un accent plus fort sur le collaboratif." Même si "l'idée n'est cependant pas d'arrêter totalement le présentiel : cela reste essentiel pour montrer les gestes métiers".

À cet égard, le groupe Bouygues a lancé une "Académie digitale" au premier semestre 2018, à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe. Cette plateforme en ligne permet de former à la culture digitale. Elle compte déjà 6 033 utilisateurs.

●●● *l'atteinte d'un objectif professionnel*, pouvant "être réalisée en situation de travail ou, en tout ou partie, à distance". Une nouvelle définition qui ouvre la porte à l'innovation pédagogique, pour une meilleure prise en compte des besoins de tous.

"Le schéma de formation traditionnel, dans une salle avec un formateur, est dépassé. Il n'est pas participatif, et ne s'adapte pas forcément au timing du collaborateur, souligne Philippe Cuenot. Les nouvelles technologies permettent de se former où l'on veut, et quand on le souhaite,

"J'attendais depuis longtemps la possibilité de faire de l'Afest (action de formation en situation de travail) pour les personnels de premier niveau de qualification de notre entreprise", affirme Christophe Pons. "C'est plus efficace pour l'apprentissage des gestes métiers. Sans compter que cela met les salariés en confiance, et pourrait les encourager à se former pour passer à des niveaux supérieurs de qualification." Et le directeur formation d'Onet ajoute : "La réforme est une bouffée d'oxygène. Elle nous pousse à faire de l'ingénierie de compétences, à réfléchir à nos besoins de formation. Elle développe la culture d'entreprise apprenante. Tout est à construire !" ●

LES ENTREPRISES ET LES BRANCHES À LA MANŒUVRE

En créant de nouveaux espaces de dialogue social et en permettant aux entreprises d'ouvrir leurs propres centres de formation d'apprentis, la loi Avenir professionnel veut donner davantage de place au terrain. Une dimension au cœur des réflexions dans les services RH et formation.

Aurélie Gerlach



1. La négociation annuelle obligatoire (NAO) est imposée par le Code du travail (art. L. 2242-8) et doit être à l'initiative de l'employeur.

La réforme a une tonalité positive en ce qu'elle redonne la main aux entreprises et aux branches qui sont les plus à même d'identifier leurs besoins en compétences." C'est ce que déclare André-Guy Turoche, directeur des affaires sociales de l'Association française des banques. À cet égard, la loi Avenir professionnel ouvre des perspectives de dialogue social au plus près du terrain : les conditions d'appréciation du parcours dans le cadre de l'entretien professionnel, ainsi que la périodicité de ce dernier peuvent désormais être aménagées par accord de branche ou d'entreprise. De même que les conditions d'un cofinancement du CPF des salariés.

Renforcement du dialogue social

Les entreprises sont-elles prêtes à se saisir de ces possibilités ? Du côté de Bouygues, on est confiant : "Nous avons une forte tradition d'échange et de partage avec les partenaires sociaux, et négociations régulièrement avec eux des accords de branche et d'entreprise sur différents sujets : NAO¹, conditions de travail, temps de travail, formation", déclare Philippe Cuenot, DRH innovation et développement social du groupe. "Sur le CPF, les pratiques de co-construction existaient déjà car nos salariés sont encore peu portés sur ce nouvel outil. La branche AFB et les entreprises ont effectué un important travail d'accompagnement et de promotion du CPF", explique de son côté André-Guy Turoche.



Philippe Cuenot, directeur central des ressources humaines, innovation et développement social chez Bouygues SA.

“ Nous envisageons de créer notre propre CFA ”

Le consultant Bernard Masingue (Entreprise & Personnel) s'interroge néanmoins : "Quelques branches sont bien armées, comme le BTP ou la métallurgie, de même que certaines entreprises qui ont l'expérience du paritarisme. En dehors de cela, la question de la compétence des négociateurs au sein des commissions se pose réellement." Les situations sont contrastées.

Le président du Garf, Sylvain Humeau, fait valoir quant à lui la charge que cela représente pour

Au centre, Sylvain Humeau, président du Garf (Groupement des acteurs et responsables de la formation), ici lors de la 15^e UHFP, le 2 février 2018, avec Bernard Monteil (FFP), George Asseraf (CNCP) et Francis Petel (CPME).



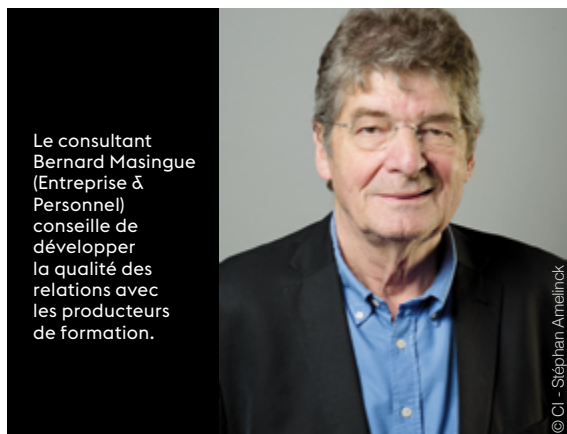
© CI - Stéphane Amelinck

●● Cette liberté nous donnera, dans le cadre d'un dialogue actif avec les Régions, l'agilité de développer l'apprentissage"

- les services formation et RH, qui seront aux manettes. *"En contexte de crise, les fonctions support sont souvent les premières à être compressées. Auront-ils les moyens d'assumer ces nouvelles missions ?"*, s'inquiète-t-il.

Vers un développement des CFA d'entreprise ?

Mais les entreprises portent également un regard positif sur les dispositions de la loi sur le recours à l'alternance. *"L'un des points positifs, c'est d'avoir libéralisé les conditions d'accès à l'alternance, que ce soit au niveau de l'âge des bénéficiaires ou de la périodicité. Cette voie de formation est très utilisée dans notre secteur : nous recrutons 6 000 alternants par an, dont 55% en contrats de professionnalisation"*, confirme André-Guy Turoche, qui nuance toutefois : *"Nous regrettons cependant la disparition des périodes de professionnalisation qui étaient un outil important d'accompagnement des grandes évolutions des métiers du secteur bancaire."*



Le consultant Bernard Masingue (Entreprise & Personnel) conseille de développer la qualité des relations avec les producteurs de formation.

© CI - Stéphane Amelinck

En outre, la loi donne aux entreprises la possibilité d'ouvrir un CFA. C'est ainsi qu'un consortium d'industriels réunis autour de Safran et Dassault Systèmes a déjà annoncé la création, en septembre 2019, d'un CampusFab à Bondoufle (Essonne), intégrant des CFA et des offres de formation continue (voir dans ce numéro, p. 28). Chez Onet, l'idée est examinée : *"Nous attendons que les branches déterminent les niveaux de prise en charge du contrat d'apprentissage. Ceci fait, nous envisagerons peut-être de créer notre propre CFA"*, dit Christophe Pons, directeur formation de l'entreprise.

Pour Bernard Masingue, cependant, *"la création d'un CFA d'entreprise est une charge importante au niveau administratif, réglementaire, managériale"*. *"Je conseillerais plutôt de développer la qualité des relations avec les producteurs de formation. À cet égard, les futurs Opco pourront constituer un appui"*, ajoute-t-il.

"Faire un partenariat avec un CFA pour créer une section dédiée est une solution plus simple", acquiesce Sylvain Humeau, qui *"trouve cela très bien d'impliquer les entreprises qui permettent aux centres de formation d'actualiser leurs référentiels métiers"*.

Quelle que soit la formule retenue, les entreprises semblent sur le pied de guerre : *"Nous sommes satisfaits de pouvoir agir sur l'ouverture de CFA. Cette liberté nous donnera, dans le cadre d'un dialogue actif avec les Régions, l'agilité de développer l'apprentissage, où et quand les besoins en compétences des banques s'expriment"*, se réjouit André-Guy Turoche. ●