

# Formation : la loi Avenir professionnel annonce une année chargée pour les DRH

L'université d'hiver de la formation professionnelle en débat à Biarritz jusqu'au 1<sup>er</sup> février

L'année 2019 ne devrait pas être de tout repos pour les professionnels de la formation. « C'est une année de transition. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a posé le cadre juridique, mais le modèle ne sera complet qu'en 2021 », rappelle Marc Dennerly, directeur associé de C-Campus, cabinet spécialisé dans l'optimisation de la fonction formation.

Une actualité qui explique sans doute le succès de la 16<sup>e</sup> édition de l'université d'hiver de la formation professionnelle, qui réunit 1300 participants (ils étaient 950 en 2018) à Biarritz (Pyrénées-Atlantiques), du 30 janvier au 1<sup>er</sup> février, autour de la mise en œuvre de la loi, votée le 5 septembre 2018. « Pour la deuxième année consécutive, nous avons mis en place une programmation spécifique pour les entreprises qui représentent 20 % des inscrits », précise Patrice Guézou, directeur général de Centre Inffo, association sous tutelle du ministère du travail et organisatrice de l'événement.

L'enjeu de la loi du 5 septembre est de « construire une société de

compétences », selon les termes de la ministre du travail, Muriel Pénicaud, de sécuriser le parcours professionnel des salariés et de résoudre les problèmes de recrutement des entreprises en ayant, à terme, les bonnes compétences au bon endroit. « La durée de vie des compétences techniques était de cinq ans en 2015. En 2025, elles tomberont dans l'obsolescence au bout de douze à dix-huit mois, souligne Sébastien Fromm, responsable du centre APEC Franklin-Roosevelt à Paris et coordinateur régional des consultants relations entreprises d'Ile-de-France. L'adaptation permanente est donc bien à l'ordre du jour. »

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, le plan de formation a cédé la place au plan de développement des compétences. Un changement qui va au-delà de la sémantique. L'action de formation – généralement cantonnée au traditionnel stage en présentiel – intègre désormais un spectre beaucoup plus large (formation à distance, en situation de travail, par simulation, séminaires...). Les entreprises applaudissent. « C'est une bonne chose, surtout lorsque l'on sait que 70 % de l'acquisition de compétences se fait via la pratique et l'expérience, 20 % grâce aux échanges avec ses pairs, et seulement 10 % lors de formations formelles », rappelle Sylvain Humeau, président du Groupement des acteurs et responsables de la formation (GARF).

## Booster l'apprentissage

« Un des enjeux de la loi est aussi de renouveler le dialogue social autour du sujet des compétences », note Patrice Guézou. Ce qui passe notamment par la possibilité pour les entreprises d'abonder le compte personnel de formation (CPF), un abondement qui doit passer soit par un accord avec le salarié, soit par un accord d'entreprise ou de bran-

## LA LOI VISE À SIMPLIFIER L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES ET À CORRIGER L'INÉGALITÉ D'ACCÈS À LA FORMATION ENTRE TPE ET GRANDES ENTREPRISES

che. « J'ai des doutes sur cette logique de coconstruction, car le CPF a été conçu comme un outil individuel », explique Jean-Paul Charlez, président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) et DRH du groupe Etam, qui témoigne : « Etam a monté avec l'Edhec une formation sur un an ayant pour thème "Comment devenir patron de votre PME sur votre région". Cette formation permettant une montée en compétences, nous avons proposé un co-investissement avec le CPF, mais certains des directeurs régionaux concernés ont refusé. »

Autre objectif affiché de la loi : booster l'apprentissage. Pour cela, les dispositifs sont assouplis (durée du contrat qui tient compte des acquis de l'apprenti, intégration possible à tout moment de l'année, extension de l'âge d'entrée jusqu'à 30 ans...) et les entreprises sont encouragées à créer leur propre centre de formation d'apprentis (CFA).

C'est ce qu'a fait, par exemple, la RATP avec le CFA de la mobilité urbaine durable. « Il nous permet de recruter sur des métiers en tension tels que conducteur d'autobus, régulateur du trafic, agent d'accueil en station, ou encore agent de maintenance. A l'issue de la formation, notre taux de recrutement est de 75 % », explique Philippe Pieters, directeur de l'uni-

versité du groupe RATP. Le CFA accueille 500 apprentis cette année.

Le groupe Adecco va mettre en place en avril le tout premier CFA consacré aux métiers du recrutement, avec une première promotion de quinze personnes. Enfin, un nouveau dispositif en alternance, baptisé Pro-A, est créé. Il permet aux salariés, notamment ceux dont le niveau est insuffisant, d'obtenir une qualification reconnue. Il peut être mis en place, soit à l'initiative du salarié, soit à celle de l'entreprise, dans une optique de promotion interne ou de reconversion. Un dispositif que le GARF juge « intéressant ».

## Année de transition délicate

Si le but de la loi est de simplifier et de fluidifier l'acquisition de compétences, elle vise aussi à corriger les inégalités d'accès à la formation, entre les TPE et les grandes entreprises, notamment, mais aussi entre les catégories socioprofessionnelles et entre les salariés à temps partiel et ceux à temps plein, donnant ainsi un coup de pouce à l'égalité femmes-hommes (80 % des temps partiels sont occupés par des salariées).

La volonté affichée est de cibler les publics les plus fragiles. « En tant que citoyen, je me réjouis, bien sûr, de l'argent versé pour l'insertion des jeunes, la formation des salariés des TPE et des demandeurs d'emploi, mais nettement moins en tant que DRH ! », reconnaît Jean-Paul Charlez, car l'argent des entreprises va servir à financer des politiques publiques. »

Reste des sujets d'interrogation : décrets d'application encore en attente, agrément des futurs opérateurs de compétences (OPCO) attendu le 1<sup>er</sup> avril, questionnement sur les modalités de la collecte de la contribution formation en 2019... Autant d'incertitudes qui rendent cette année de transition délicate. ■

MYRIAM DUBERTRAND

## LES CHIFFRES

55,3 %

des cadres ont accès à la formation, contre 33 % des ouvriers.

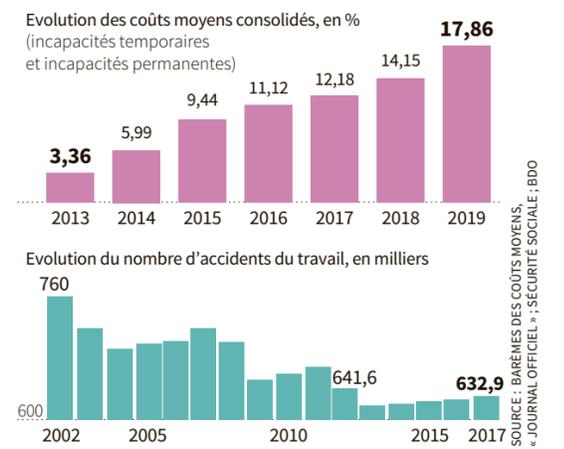
67 %

des cadres d'entreprise de plus de 2000 salariés se forment, contre 23,2 % des cadres des PME de moins de 20 salariés.

64 %

des Français souhaitent engager une reconversion professionnelle. (Source : ministère du travail).

## FORTE HAUSSE DU COÛT DES ACCIDENTS DU TRAVAIL SUR FOND DE BAISSSE DU NOMBRE DE SINISTRES



Le coût moyen forfaitaire des accidents du travail est en forte hausse, relevait, à la mi-janvier, le cabinet d'audit et d'expertise comptable BDO. Selon le barème des coûts moyens publié au Journal officiel fin décembre, ils augmentent de 3,7 % pour 2019, soit quasiment le double de 2018 (2 %). Et, depuis 2012, la progression atteint presque 18 % en évolution des coûts moyens consolidés. « Normalement, ces coûts devraient être corrélés à la sinistralité [accident du travail/maladie professionnelle], mais, paradoxalement, la fréquence des accidents du travail et leur nombre baissent », explique Nicolas Moretti, expert risques professionnels chez BDO. En effet, depuis une vingtaine d'années, la tendance générale est à la baisse pour la fréquence des accidents du travail (hormis l'intérim et les services à la personne), ainsi que pour leur nombre. De 760000 accidents du travail en 2002, ils sont passés à 632918 en 2017. « Avec une moyenne de 33,4 accidents du travail pour 1000 salariés en 2017, la sinistralité se stabilise à un niveau historiquement bas », confirme la branche risques professionnels de la Sécurité sociale. Les accidents du travail coûtent donc globalement plus cher, avec de fortes variations selon la nature des accidents. En 2019, le coût d'une incapacité permanente de 40 % et plus est en hausse de 12,45 %, contre 0,12 % pour les incapacités permanentes de moins de 10 %. « Ce qui n'est pas sans incidence sur le calcul des cotisations AT/MP [accident du travail/maladie professionnelle] » versées par l'employeur, souligne Nicolas Moretti.

## QUESTION DE DROIT SOCIAL

### Excès de vitesse : l'employeur est-il responsable ?

En cas d'excès de vitesse commis par un salarié avec un véhicule de l'entreprise, il n'y a pas de problème particulier si le contrevenant est interpellé ensuite par la maréchaussée, et donc identifié : c'est lui qui se verra retirer des points et sera pénalement poursuivi. Plus complexe est l'hypothèse d'une voiture de société flashée « à partir d'un appareil de contrôle automatique ayant fait l'objet d'une homologation » : un radar. La contravention est alors adressée à l'entreprise, titulaire de la carte grise. En principe, l'employeur doit identifier le salarié au volant et transmettre ses coordonnées pour qu'il soit sanctionné par les retraits de points et amendes prévus.

Avant 2017, nombre d'entreprises renvoyaient simplement la contravention avec le timbre-amende adéquat, mais sans indiquer le nom du conducteur. Le salarié fautif ne perdait donc aucun des 12 points de son permis de conduire, indispensable pour ces itinérants et livreurs. La majorité des infractions relevées sont, certes, des dépassements inférieurs à 10 km/heure, mais cette pratique était déresponsabilisante en termes de sécurité routière.

C'est la raison pour laquelle, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, pèse sur l'employeur, sauf vol du véhicule, une obligation de « désignation » du contrevenant... même s'il s'agit de lui-même (Cour de cassation, 15 janvier 2019). Dans les quarante-cinq jours qui suivent l'avis de contravention, l'entreprise doit transmettre l'identité, l'adresse ainsi que la référence du permis de conduire du fautif ; sans se tromper, pour éviter tout contentieux en dénonciation calomnieuse.

En cas de refus, la sanction pénale est dissuasive : c'est une contravention de 4<sup>e</sup> classe (750 euros), que le dirigeant devra payer sur ses deniers. Mais dans son arrêt du 11 décembre 2018, la Cour de cassation a décidé que cette contravention pouvait aussi

être appliquée à la personne morale qu'est l'entreprise avec une amende à 3750 euros.

Or, des chefs d'entreprise mettent encore peu d'empressement à désigner « la personne physique qui conduisait le véhicule » (code de la route, art. L. 121-6). Car au cours d'une même journée, les voitures passent de main en main, sans que leur carnet de bord soit dûment rempli malgré la clause de règlement intérieur. Et aussi parce que le salarié fautif, qui ressent cette désignation comme une dénonciation, met parfois en cause les directives de l'employeur qui l'ont incité à dépasser la vitesse maximum.

## Conséquences graves

Que peut faire l'entreprise, qui ne peut obtenir elle-même un état des points de ses chauffeurs (L.225-8 du code de la route) ? Grâce à une géolocalisation, surveiller la vitesse de chaque véhicule, avec mise en garde en temps réel ? Sauf texte exprès, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) l'interdit, estimant qu'une personne privée ne peut mettre en œuvre des traitements de données relatives à des infractions.

Les conséquences d'une invalidation pour six mois du permis de conduire du salarié, et a fortiori d'une annulation, sont lourdes pour les deux parties. Pour le salarié, ce sera à la fois sur sa vie professionnelle (faute de pouvoir exécuter ses fonctions, son licenciement pour trouble objectif caractérisé au fonctionnement de l'entreprise est possible) et sur sa vie privée. Pour éviter cette issue fatale, des pratiques aussi créatives qu'illégales ont vu le jour : ainsi de collègues sédentaires se déclarant conducteurs... ■

Jean-Emmanuel Ray est professeur à l'École de droit de Paris-I-Panthéon-Sorbonne

# Les vertus du mimétisme au travail

Comme tout établissement industriel, l'usine de production, d'apprentissage et d'insertion (UPAI) du Mans est soumise à des impératifs de production, de rendements, de délais, de qualité, de coût, de réactivité. Des tableaux affichent, pour chaque secteur, le nombre de pièces produites ou à produire, dans la journée, dans la semaine, dans le mois. Les pièces sont sophistiquées : il s'agit de faisceaux électriques destinés à l'industrie automobile, permettant la mise en contact des parties électroniques avec le tableau de bord sur des voitures haut de gamme.

Mais sa particularité est ailleurs : les cent cinquante opérateurs qui font tourner l'usine souffrent tous d'un handicap mental. « Pour leurs six encadrants, ils ne sont pas des handicapés : juste des opérateurs tenus à des contraintes industrielles. D'ailleurs, pas un seul des encadrants n'occupe une fonction d'éducateur (une fonction qui n'existe pas ici, délibérément) : ils sont ingénieurs, gestionnaires, DRH et, derrière les postes de travail, ils ne voient que des employés, plus ou moins rapides, plus ou moins polyvalents, plus ou moins joyeux ou angoissés ou stressés. Comme dans n'importe quelle entreprise », raconte Jean-Michel Oughourlian dans *Le Travail qui guérit l'individu, l'entreprise la société* (Plon).

## UN OPÉRATEUR COMME LES AUTRES

Écrit à la suite de visites effectuées par le neuropsychiatre, spécialisé dans la psychologie mimétique, dans les différentes usines apprenantes fondées et dirigées par Amipi (fondation d'insertion par le travail), où 80 % des salariés souffrent



## LE TRAVAIL QUI GUÉRIT L'INDIVIDU, L'ENTREPRISE, LA SOCIÉTÉ

de Jean-Michel Oughourlian  
Plon, 144 pages, 12,90 euros

d'un handicap cognitif, l'ouvrage s'interroge sur le rôle du mimétisme dans la « normalisation » de ceux qu'on appelle handicapés.

C'est avant tout un récit, une immersion qui prouve une fois de plus, selon l'ancien professeur de psychologie à la Sorbonne, « l'efficacité de l'apprentissage qui consiste à jeter tout de suite les individus dans la piscine pour leur apprendre à nager plutôt que devant un tableau noir ou sur un tapis de gymnastique. Cela rejoint la vieille sagesse populaire, selon laquelle "c'est en forgeant que l'on devient forgeron" ».

Antoine se réveille tous les matins à 6 heures, fait deux kilomètres à vélo en pleine campagne pour rattraper le bus qui le conduit ensuite près de l'usine et dont il a retenu les horaires. Il ne sait ni lire ni écrire et ses dessins sont ceux d'un enfant de 2 ans. « Mais ici, on ne lui demande ni de lire, ni d'écrire, ni de dessiner. Juste d'œuvrer de ses mains. Et il en est tout à fait capable. » Diagnostiqué autiste, Antoine a rencontré

Maryse Vendre, cofondatrice de la Fondation Amipi, en 1976. « Il ne parlait pas, ne bougeait pas, sauf dans ses moments de crises. Pourtant, elle l'a mis au travail. Pendant des mois, des "modèles", c'étaient ici d'autres opérateurs, lui ont expliqué un geste simple mais utile à l'usine. Le chef d'équipe lui en a démontré l'utilité. Pendant des mois, il n'a pas réagi. Puis un jour, il a imité. Il a travaillé. Il a mis du temps à continuer à remonter la pente. Des années. » Les gestes se sont complexifiés au rythme de son évolution. A l'usine, il est devenu un opérateur presque comme les autres. « Un peu plus angoissé, plus rétif aux changements, un peu moins polyvalent, mais tout aussi nécessaire à l'équation productive. »

## ALTÉRITÉ ET ÉCHANGE

Les sept cents opérateurs qui font tourner les six usines apprenantes, réparties entre Nantes, Le Mans, Tours et Cholet, n'apprennent pas seulement à travailler. Ils y apprennent l'altérité, l'échange avec l'autre : avec leur maître qui les initie au geste à imiter, avec leurs chefs auxquels ils doivent rendre des comptes, et avec leurs collègues – un travailleur est inclus dans une chaîne de plusieurs opérateurs. « Ils ont également appris à découvrir un sens, d'abord dans le monde du travail puis, par extension, dans leurs autres activités. »

L'ouvrage se conclut par un dialogue entre Jean-Michel Oughourlian et Jean-Marc Richard, président fondateur d'Amipi : le scientifique et l'entrepreneur s'interrogent sur l'exportabilité du modèle, et sur les apports de la psychologie mimétique dans le système industriel et entrepreneurial. ■

MARGHERITA NASI