

# L'APPROPRIATION DE LA LOI DE 2018 PAR LES ENTREPRISES : QUEL BILAN ?

Quelles conséquences a eu la loi de 2018 sur les entreprises ? Et quelles sont les perspectives pour ces dernières ? Bilan avec Damien Brochier, expert des évolutions de l'écosystème français de la formation professionnelle.

Karine Sautereau



L'apprentissage deviendra-t-il un pilier de l'internalisation d'une stratégie de professionnalisation ?

La revue *Droit social* a récemment proposé un dossier spécial<sup>1</sup> sur la formation professionnelle donnant à voir un bilan sur différents aspects de la loi de 2018<sup>2</sup>. La contribution de Damien Brochier, expert des évolutions de l'écosystème français de la formation professionnelle, s'y est intéressée à l'appropriation de cette loi par les entreprises. Ce chercheur au Céreq<sup>3</sup> constate des évolutions contrastées sur les politiques de formation des entreprises, symbolisées par trois qualificatifs : continuité, massification et appropriation. Il note tout d'abord une continuité dans l'adaptation des compétences des salariés, qui se fait désormais via les plans de développement des compétences, mais qui s'inscrit dans la poursuite des dynamiques antérieures des entreprises. La

massification, ensuite, caractérise l'intégration rapide et très importante de l'apprentissage dans les politiques d'entreprise. Enfin, l'appropriation concerne les nouveaux espaces d'actions générés par la loi, comme l'abondement du CPF, la réalisation d'actions de formation en situation de travail (Afest) et la mobilisation du conseil en évolution professionnelle (CEP).

## Apprentissage : des pratiques à stabiliser

En sept ans, le nombre d'apprentis a triplé, se rapprochant du million. Ce boom de l'apprentissage ne perdurera, selon Damien Brochier, qu'à condition que les entreprises arrivent à stabiliser leurs pratiques. Pour cela, elles font face à quatre défis interreliés.

Un premier défi, d'ordre financier, concerne les modalités de rééquilibrage du modèle économique de l'apprentissage : face aux baisses des subventions, les entreprises vont-elles se désengager ? Ou bien – second défi d'ordre organisationnel identifié par le chercheur – feront-elles de l'apprentissage “un pilier de l'internalisation d'une stratégie de professionnalisation” ? Le troisième défi, de nature pédagogique, revient pour les entreprises à continuer d'approfondir leurs



1. Dossier co-dirigé par Pascal Caillaud et Jean-Marie Luttringer.
2. Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.
3. Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
4. Cf. *Inffo formation* n° 1081 : La pédagogie de l'alternance : des clés pour la développer efficacement.

## Méthodologie

Analyse réalisée grâce aux données statistiques disponibles et différentes expertises réalisées notamment par le Céreq et France compétences. Entre autres, l'enquête formation employeur (EFE) menée par le Céreq, la Dares et France compétences, et le rapport sur les usages des fonds (RUF) de la formation professionnelle, réalisés par France compétences.

Rubrique pilotée par Karine Sautereau, doctorante en sciences de l'éducation et de la formation (laboratoire Centre de recherche en éducation et formation de l'Université Paris Nanterre), à Centre Inffo dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre). k.sautereau@centre-inffo.fr

connaissances et leurs pratiques sur la pédagogie de l'alternance<sup>4</sup>. Enfin le quatrième défi, qualifié de partenarial par le chercheur, “repose sur les partenariats à construire par les entreprises pour affirmer leurs compétences en matière de professionnalisation par la voie de l'alternance”. Ce défi est d'autant plus fort pour les secteurs récemment engagés dans l'alternance, comme les banques ou les assurances, qui forment par ce biais les futurs cadres.

Pour construire ce réseau d'acteurs, Damien Brochier cible les opérateurs de compétences. Ceux-ci auront un rôle à jouer pour organiser des échanges de bonnes pratiques entre les entreprises et les branches qu'elles fédèrent. En outre, il propose de solliciter les différents partenaires éducatifs de l'apprentissage comme les établissements publics locaux d'enseignement, les universités ou les organismes privés de formation. Pour le chercheur, “les entreprises, notamment les primo-utilisatrices de l'apprentissage, doivent apprendre à co-construire avec eux les bases d'une responsabilité partagée en matière de professionnalisation des jeunes actifs”.

## De nouveaux espaces d'action à investir

Depuis sept ans, Damien Brochier observe l'appropriation progressive par les entreprises de nouveaux espaces d'action ouverts par la loi de 2018, qui élargissent la portée de leur politique de formation professionnelle.

L'un de ces espaces concerne l'abondement du CPF des salariés par les employeurs. C'est une possibilité que la réforme a élargie, autorisant désormais ces derniers, comme le rappelle le chercheur, “à participer au financement d'un projet de formation d'un salarié ou à alimenter son compte sans lien avec une formation spécifique”. Pour ce spécialiste, cette évolution ouvre la possibilité d'un dialogue renouvelé entre l'entreprise et le salarié autour des trajectoires professionnelles. Elle s'inscrit dans une logique de coresponsabilité, voulue par le législateur, qui encourage un partage plus équilibré des initiatives en matière de formation.

Second espace d'innovation repéré : le recours à l'action de formation en situation de travail (Afest). Pour le chercheur, il s'agit là d'un “pari de long terme pour légitimer le travail formateur”. L'entrée de l'Afest dans le droit commun marque, selon lui, une véritable rupture avec le cadre

## LE CHERCHEUR



**Damien Brochier** est chercheur au Céreq, expert public sur les évolutions de l'écosystème français de la formation professionnelle. Thèmes de recherche : les transitions professionnelles, les formations en alternance, la formation en entreprise, les interactions entre

la recherche en sciences humaines et sociales et les milieux professionnels. Il est également membre du Laboratoire d'idées sur les innovations en formation (Liif) de Centre Inffo.

hérité de la loi de 1971, qui reposait sur une séparation nette entre formation formelle (réalisée hors de l'entreprise) et apprentissage informel “sur le tas”.

Un troisième espace d'action concerne l'élaboration de modalités nouvelles d'accompagnement des parcours des salariés, notamment avec la mobilisation du CEP. Le chercheur fait remarquer que bien que les acteurs du CEP soient des experts du système de formation professionnelle et proposent un accompagnement gratuit et personnalisé aux salariés, leur intervention dans les entreprises reste marginale. Le chercheur y voit l'effet d'une représentation tenace : beaucoup d'employeurs perçoivent encore le CEP comme un risque, craignant qu'il incite les salariés à envisager de quitter leur entreprise. Pourtant, certaines entreprises ont choisi de franchir le pas, en invitant des conseillers du CEP à intervenir auprès de leurs salariés, ce qui a permis à ces derniers d'être mieux outillés pour leurs évolutions internes. ●

## POUR ALLER PLUS LOIN

- ➔ Brochier, D. (2025). *L'évolution de la formation dans les entreprises : les prémices d'une appropriation de la loi de 2018*. Dans Caillaud, P., & Luttringer, J.-M. (2025). *Dossier : Formation professionnelle*. *Droit social*, 4, 347-352.
- ➔ Fournier, C., Lambert, M., & Olaria, M. (2025). *Les dotations volontaires sur les CPF des salariés, entre méconnaissance et usage stratégique*. *Céreq Bref*, n° 474-475.