

Le DIF, nouvel outil de gestion des ressources humaines et de management ?

Sana GUERFEL-HENDA

Enseignant-Chercheur à l'ESC - Amiens

Docteur en Sciences de Gestion

Responsable Pôle Leadership et Ressources Humaines

Chercheur affiliée au Laboratoire ECCHAT

Université de Picardie Jules Verne

18 place Saint-Michel

80038 Amiens Cedex 1 - FRANCE

sana.henda@supco-amiens.fr

sana.henda@gmail.com

Résumé :

Le sujet de la formation est un sujet important dans les entreprises et la formation prend une place de plus en plus importante et de plus en plus stratégique. La formation permet à l'organisation de pouvoir développer les compétences des collaborateurs en interne ce qui est un atout pour la performance de l'entreprise et pour pouvoir se démarquer de la concurrence. La loi du 04 mai 2004 a institué le Droit Individuel à la Formation (DIF) accessible à tous les salariés ayant plus d'un an d'ancienneté. Le droit de la formation professionnelle s'est enrichi d'un dispositif supplémentaire qui permet au salarié de demander à bénéficier d'une action de formation annuelle répondant à son projet professionnel personnel.

Dans ce cadre il semblait important de réaliser une étude qualitative afin d'avoir des résultats permettant de confronter différentes entreprises afin de savoir comment elles ont mis en place le DIF, quelles ont été les difficultés et les moyens mis en oeuvre.

Dans cet article nous étudierons tout d'abord le DIF en tant qu'outil de responsabilisation des salariés vis-à-vis de leur carrière et de leur projet professionnel. Nous analyserons le DIF en tant qu'outil de gestion et de développement des compétences. Ensuite nous chercherons à savoir si le DIF facilite l'accès des salariés à la formation diplômante.

Mots clés : DIF, VAE, formation, compétences, employabilité.

Introduction

La formation professionnelle est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Elle est vue comme le remède miracle aux mutations écologiques et technologiques. Elle a pour principal objectif d'améliorer les comportements des individus et leur performance au travail. En effet, les relations entre les politiques de formation et la performance financière sont rares, mais parviennent à démontrer l'apport positif sur la rentabilité économique et financière des capitaux investis (D'Arcimoles, 2003).

Les directions d'entreprise prennent de plus en plus en considération la gestion des compétences comme facteur clé de différenciation et de compétitivité. En effet, dans le triptyque «concurrence innovation adaptabilité», une catégorie d'entreprises va fonder sa quête de performance et son avantage concurrentiel sur son système de régulation des savoirs, en d'autres termes sa gestion des compétences (Foray, 2000). Les entreprises se donnent ainsi les moyens pour réguler, organiser et mobiliser, tous les savoirs au sein de sa structure. Elles sont alors préoccupées au quotidien par les recherches et les expériences pouvant définir la ou les modes de régulation ou gestion des compétences qui permettent d'être ou de rester performant.

Au travers de la généralisation de la flexibilité, émergent de nombreuses propositions allant dans la sens d'un partage des responsabilités dans le maintien de l'employabilité (Tallard, 2005). Dans le cadre d'une relation salariale de plus en plus individualisée, la formation tout au long de la vie professionnelle devient un enjeu central du maintien dans l'emploi et le déroulement des carrières.

Sous l'impulsion de la Commission Européenne promouvant le principe et le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie¹, la loi du 04 mai 2004 a institué le Droit Individuel à la Formation (DIF) accessible à tous les salariés ayant plus d'un an d'ancienneté. Ce droit s'est enrichi d'un dispositif supplémentaire qui permet au salarié de demander à bénéficier d'une action de formation annuelle répondant à son projet professionnel personnel. Le DIF renvoie à l'idée majeure qui est la promotion du salarié comme véritable acteur de sa formation, responsable de son employabilité. En rattachant davantage la formation professionnelle à l'individu plus qu'à la personne du salarié, le législateur souhaite ainsi lutter contre les inadaptations individuelles face à l'emploi et contre les inégalités d'accès à la formation professionnelle (inégalités liées au sexe, à l'âge, au secteur d'activité, à la qualification initiale, à la taille de l'entreprise). La demande de formation s'inscrit donc dans un projet de formation porté par le salarié, qui certes devra coïncider avec les intérêts de l'entreprise pour être agréée, mais qui le conduira peut-être vers un emploi dans une autre entreprise.

Le DIF soulève en effet de nombreuses interrogations : le DIF permet-il d'améliorer l'employabilité grâce à l'acquisition de nouvelles compétences ? Un salarié qui suit une formation à la suite de laquelle de nouvelles compétences lui sont reconnues pourra-t-il avoir accès plus facilement à la formation diplômante ?

Dans cet article nous étudierons tout d'abord le DIF en tant qu'outil de responsabilisation des salariés vis-à-vis de leur carrière et de leur projet professionnel. Nous analyserons le DIF en tant qu'outil de gestion et de développement des compétences et d'employabilité.

1. Le DIF outil de responsabilisation des salariés

1.1 Le DIF, outil de co-responsabilisation et de co-investissement

Le DIF a été créé afin de réduire les inégalités d'accès à la formation et d'augmenter les compétences des individus. Il s'accompagne d'une co-responsabilisation entre l'employeur et le salarié. En effet c'est le salarié qui a l'initiative de sa formation et il doit prendre en main son projet professionnel. La question qui se pose est de savoir à quel point l'employeur est-il impliqué ? Est-il responsable du développement des compétences de ses salariés ou ces derniers doivent-ils gérer seuls ce développement ?

Le DIF est synonyme de co-investissement. Les salariés sont responsables de leur employabilité et de leur formation donc du développement de leurs compétences. Ce sont effectivement les salariés qui en matière de DIF adressent leur demande à leur employeur et prennent en main leur projet professionnel. L'employeur ne propose pas toujours au collaborateur de pouvoir développer ses compétences et le salarié doit intervenir pour devenir lui-même acteur de sa formation. Le DIF est un moyen de dialogue et de codécision avec son employeur, notamment avec l'instauration d'outils comme l'entretien professionnel où collaborateur et employeur décident ensemble. Ainsi « c'est dans l'instauration d'un dialogue social que réside le vrai apport de la réforme » (Fernandez, 2006).

C'est un dispositif qui permet de rendre le salarié responsable et qui lui permet de s'investir dans son projet professionnel car c'est l'individu qui doit prendre l'initiative de demander à effectuer une action de formation et devient en quelque sorte le maître de sa carrière. Ainsi un individu qui a de fortes ambitions va tout mettre en œuvre pour arriver à atteindre ses ambitions.

Le DIF, comme la compétence, est détachée du poste et attaché à chaque salarié. Ce dernier devient co-responsable de son investissement en formation et de son employabilité par le développement de compétences. Toutefois les conditions de réussite du DIF dans cette logique supposent une révision de l'objectif d'individualisation de la relation salariale.

Le co-investissement permet ainsi de partager la responsabilité de l'employeur sur le devenir du salarié tout en privilégiant les formations d'adaptation et/ou spécifiques à l'entreprise. L'obligation pour un employeur de former ses salariés ainsi que sa responsabilité face au devenir du salarié qui découlent de la loi de 1971, sont donc atténuées par l'émergence d'une co-responsabilité. Le salarié est désormais responsable du développement de ses compétences et du maintien de son employabilité.

Les dispositions du DIF régissent l'articulation temps de travail et/ou hors temps de travail et la responsabilisation du salarié.

Des périodes de professionnalisation sont mises en place à destination des salariés ayant une qualification inadaptée à l'évolution des techniques. Ces périodes ont comme objectif l'adéquation de la formation à l'emploi. Elles se déroulent, lorsqu'elles sont prescrites par l'employeur pendant le temps de travail et lorsque l'initiative relève du salarié en dehors du temps de travail. Si le recours à ces périodes devrait permettre l'acquisition d'une qualification pour des publics prioritaires (salariés ayant 20 ans d'activité professionnelle et/ou âgés de plus de 45 ans...), la réalisation de cet objectif est étroitement liée aux choix stratégiques déterminés par les accords de branche. En effet, ces derniers définissent les moyens de reconnaissance et validation des formations utilisés par l'entreprise (entretien

professionnel, bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience, accès aux certificats de qualification professionnelle (CQP), passeport formation).

Au travers de la mise en place de ces nouveaux dispositifs de formation continue, un nouvel espace de négociation va s'ouvrir entre les salariés et la direction des entreprises. La réforme de la formation professionnelle continue en instaurant le principe de « co-investissement » en formation va nécessairement entraîner une négociation entre salariés (y compris les salariés élus ; représentants du personnel et délégués syndicaux) et employeurs.

Les salariés sont donc responsabilisés et chargés de développer leur portefeuille de compétences. C'est dans ce contexte qu'est intervenue la réforme du système de formation professionnelle continue, avec la loi du 4 mai 2004, en créant, en particulier, un droit individuel à la formation pour chaque salarié, et ce afin de développer un espace de co-responsabilisation et de co-investissement entre le salarié et l'entreprise.

2. LE DIF, outil de gestion et de développement des compétences ?

La logique de compétences sert favorablement les entreprises qui permettent aux individus de se développer au sein de l'organisation ; individus qui sont de ce fait amenés à rester au sein de l'organisation. « Offrir un poste, c'est aussi offrir des chances de promotion et de carrière » (Reynaud, 1987). Dans un contexte de chômage, la notion de compétences a pris une place importante. Les individus cherchent à développer leurs compétences afin d'améliorer leur employabilité. C'est donc un enjeu pour les salariés, pour leur avenir et pour la performance et les résultats de l'entreprise.

Chaque entreprise a sa stratégie en terme de formation et cette stratégie permet de déterminer comment les compétences sont développées, évaluées et reconnues.

Néanmoins, cette nouvelle logique de compétences engage certaines nouvelles menaces pour le salarié. En effet, les compétences sont obsolètes et amenées à évoluer dans le temps.

En revanche le salarié n'est pas « propriétaire » de sa compétence (Reynaud, 2001) il doit sans cesse s'adapter en fonction de l'évolution de l'environnement afin que sa compétence soit toujours d'actualité. Grâce à cette nouvelle logique de compétences, le DIF a plus que jamais sa place dans la formation.

2.1 La place du développement des compétences dans la formation professionnelle

La compétence n'est pas seulement la préoccupation des directions d'entreprise. Dans un contexte de chômage massif et durable et de précarité de l'emploi, les individus ont tendance à développer leur portefeuille de compétences de manière la plus élargie possible. «Le capital de compétences devient nécessaire pour gérer au mieux sa mobilité et son employabilité» (Le Boterf, 1998).

La notion de compétence en tant que composante du rapport salarial devient un enjeu autant pour le devenir des salariés que pour la flexibilité et/ou la performance de la firme. Elle dessine les contours d'une nouvelle articulation entre la formation emploi et, par conséquent, des stratégies des firmes ainsi que des prescriptions juridiques en matière de formation professionnelle continue des firmes est donc très étroite. Etudier les stratégies de formation des firmes est une manière de comprendre comment une partie des compétences est combinée, évaluée et reconnue tant au niveau de l'individu qu'au niveau de l'organisation. Les stratégies des firmes, comme les prescriptions juridiques et institutionnelles, suivent une trajectoire dite de dépendance de sentier. Cela signifie que leurs politiques sont dépendantes de celles du passé et définissent celles futures.

Le développement des compétences est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises qui l'utilisent pour la gestion des carrières. La gestion des ressources humaines doit tenir compte de la gestion individuelle des compétences.

Afin de rentabiliser au mieux la formation, la tentation serait de lier les aspirations personnelles de chacun et les objectifs de l'entreprise. En effet, la formation professionnelle a pour premier but de satisfaire l'entreprise et non l'individu lui-même. Par la formation professionnelle l'entreprise cherche à améliorer les compétences de ses collaborateurs afin que ceux-ci soient plus efficaces dans le seul but pour l'entreprise d'être plus performante. Le développement des compétences doit être réfléchi et dialogué entre l'entreprise et le salarié. En effet si l'entreprise souhaite que son salarié acquière des compétences. Développer ses compétences est une démarche individuelle puisque cela implique le désir et le besoin d'apprendre et de le faire seul. Cette démarche est récente dans la formation. On forme désormais des individus déjà présents dans l'entreprise mais qui ont besoin d'être plus opérationnels. Il faut repérer les compétences acquises en amont afin de pouvoir acquérir de nouvelles compétences en aval.

Le DIF doit être validé par l'employeur et si l'individu peut mieux gérer lui-même sa carrière grâce à ce nouveau dispositif, il reste cependant sous l'autorité de son employeur. Ce dernier permet à ses collaborateurs de développer des compétences qui permettront à l'entreprise d'être plus performante.

Cette nouvelle logique de compétences n'est pas sans conséquence. Effectivement elle entraîne certains changements. Auparavant, l'augmentation des salaires se faisait selon l'ancienneté et cette règle semblait relativement égalitaire car chacun vieillit à la même vitesse. De plus cette règle n'est pas totalement inefficace puisque chaque individu acquiert normalement des compétences au fil de sa carrière ce qui permet de rémunérer cette acquisition. La rémunération de l'ancienneté rémunère donc également l'acquisition de compétences par un apprentissage « sur le tas ». Cependant cette règle ne prend pas en compte le fait que les individus n'avancent pas tous à la même vitesse et cette dernière peut sembler injuste.

Avec le DIF, le salarié reprend sa place d'acteur de sa carrière professionnelle. Ce n'est plus seulement l'entreprise qui va décider pour lui mais il va pouvoir véritablement s'investir dans son parcours et se diriger dans la voie qu'il désire. Le DIF accentue l'individualisation du droit à la formation. L'initiative des salariés est mise en avant et les compétences acquises via la formation ou l'expérience sont davantage reconnues.

2.2 L'acquisition de compétences au service de l'employabilité

En réponse à une évolution toujours plus rapide des technologies et de l'industrie, une nouvelle notion est née : l'employabilité qui est « l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables » (Hategekimana et Roger, 2002). L'employabilité c'est l'aptitude des individus à s'adapter dans ce monde sans cesse changeant. Le salarié doit être capable de se maintenir dans son emploi ou d'en changer, il doit pouvoir faire face aux évolutions de l'organisation et aux mobilités qu'il aura choisies ou qui lui auront été imposées. Aujourd'hui un employeur a l'obligation, d'après la loi, d'adapter

ses salariés à l'évolution éventuelle de leur emploi. Elle est synonyme d'adaptation des salariés à différentes situations de travail. L'individu doit avoir des compétences qui sont recherchées par les entreprises à un moment donné et il doit trouver les entreprises à la recherche des compétences qu'il possède. « Le capital de compétences devient nécessaire pour gérer au mieux sa mobilité et son employabilité » (Le Boterf, 1998). Aujourd'hui une organisation ne peut pas garantir l'emploi à chacun de ses salariés et les salariés doivent donc prendre en main leur carrière et garder et acquérir des compétences. Le salarié est acteur de sa carrière et doit être compétitif, gage de survie dans cet environnement. Développer son employabilité est essentiel pour le salarié et est un point positif pour l'entreprise qui permet à ses collaborateurs de développer des compétences spécifiques à l'entreprise.

Ainsi l'entreprise propose à ses salariés des formations relatives à son cœur de métier, qui seront utiles aux salariés et qui permettront à l'entreprise une meilleure performance. Les salariés sont des ressources dans lesquelles il faut investir. L'employabilité représente pour l'entreprise un avantage concurrentiel certain et une performance durable. L'individu doit alors compter sur la stratégie et le besoin de l'entreprise afin de faire concorder son projet personnel avec celui de l'entreprise et choisir en fonction les formations qu'il lui faudra suivre dans le cadre de son DIF dans le but de développer les compétences nécessaires à lui-même pour son projet personnel et à l'entité pour améliorer sa performance.

Les risques et opportunités de la réforme de la formation professionnelle continue dépendent de l'attitude que développera la direction à l'égard de la formation. De cette attitude dépendra l'information et la formation à la gestion des compétences, l'appétence des salariés pour la formation et la capacité des responsables de formation à proposer des montages entre les différents dispositifs. Les difficultés actuelles du DIF à émerger laissent à penser que les responsables de formation risquent d'avoir des demandes irrégulières et qu'ils auront à gérer une file d'attente dans les années à venir. En effet, l'entreprise va devenir, au travers du DIF, un lieu de rencontre des offres et des demandes de formation pour lesquelles des arbitrages seront à réaliser (Hanchane, Stankiewicz, 2004).

3. Méthodologie

Le sujet de la formation est un sujet important dans les entreprises et la formation prend une place de plus en plus importante et de plus en plus stratégique. La formation permet à l'organisation de pouvoir développer les compétences des collaborateurs en interne ce qui est un atout pour la performance de l'entreprise et pour pouvoir se démarquer de la concurrence. Dans ce cadre il semblait important de réaliser une étude qualitative afin d'avoir des résultats permettant de confronter différentes entreprises afin de savoir comment elles ont mis en place le DIF, quelles ont été les difficultés et les moyens mis en oeuvre.

Les entreprises interrogées sont des grands groupes de différents secteurs d'activités (bancaire, nucléaire, alimentaire, organisme de formation, entreprise de communication alimentaire, groupe hôtelier, secteur des assurances).

Cette étude s'inscrit en effet dans une recherche sur l'analyse de la mise en place du DIF dans les entreprises et son impact pour les salariés et pour l'entreprise elle-même. Pour pouvoir répondre à cette question il semblait important d'interroger des professionnels et plus particulièrement des responsables formation. Des entretiens ont été ainsi réalisés avec des

responsables formation dans la plupart des cas, avec des responsables formation, des DRH et des managers (DRH, responsable formation, assistante de direction en charge de la fonction RH) ou dirigeant, assistante de direction en charge de la fonction RH.

Dans ce cadre, l'objectif est de comprendre comment se développent les politiques formations dans les organisations. Travailler autour de cette question nécessite d'examiner le vécu, la perception et l'interprétation des différents acteurs impliqués dans un système formation. Acteurs principaux de la définition, de la mise en place et du suivi des plans de formation, les Directeurs et responsables de formation ont constitué l'essentiel de l'échantillon.

Les méthodes qualitatives par la richesse des éléments contextuels qu'elles permettent de recueillir ainsi que la compréhension des dynamiques qu'elles peuvent permettre d'atteindre semblent les plus appropriés pour aborder cette problématique. Comme l'indique Wacheux (1994), elles permettent « d'être attentif à l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du fait social ». Le chercheur se place ainsi en position de découverte, de recueil d'informations, qu'il décodera et auxquelles il donnera un sens par la suite. Pour les raisons explicitées précédemment, une démarche qualitative basée sur des entretiens non directifs a donc été privilégiée.

4. Résultats

4.1. La mise en place du DIF

La mise en place du DIF devrait donner lieu à l'établissement de nouveaux compromis implicites dans un premier temps. L'entreprise étant un lieu d'expression d'un ensemble de compromis et un lieu d'affirmation d'une relation d'emploi socialement déterminée, expression micro-économique du rapport salarial macroéconomique (Coriat, Weinstein, 1995), il est nécessaire de rendre ces compromis implicites les plus explicites possibles afin de pouvoir articuler développement des compétences individuelles des salariés et développement des compétences collectives de l'entreprise et ce de la façon la plus transparente.

Le DIF reste conditionné (Maggi-Germain, 2004) par la stratégie de formation de l'entreprise, les orientations de la branche, l'appétence des salariés pour la formation, leur niveau d'information et leur qualification. Alors qu'il devait initialement permettre de diminuer les inégalités de formation, le DIF ne semble pas, dans ses dispositions actuelles, garantir la réalisation d'un tel objectif.

Certains groupes ont mis du temps à l'instaurer car les accords ont été longs à négocier et à signer. Aujourd'hui la plupart des entreprises ont mis en œuvre le DIF et c'est le cas pour toutes les entreprises interrogées.

Nous retrouvons très généralement des entreprises qui adoptent des comportements passifs ou essaient d'éviter le DIF alors que d'autres sont dans l'attente. La mise en place de procédures qui mettent l'entreprise en conformité par rapport aux obligations juridiques (information des salariés, système d'information pour le calcul des crédits d'heures) n'est pas suffisante pour impulser une démarche active de la part des salariés. L'appropriation de cet outil par l'entreprise et l'intégration des managers au processus semblent sur ce point nécessaires. Dans ce contexte, les entreprises envisagent un faible développement des demandes de DIF, à l'instar des CIF et bilans de compétences. La raison principalement invoquée réside dans le

déroulement des formations hors temps de travail et la faible motivation des salariés à se former.

Ces entreprises utilisent le moins les outils de gestion des compétences et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles sont également très critiques à l'égard du DIF considéré comme sans intérêt ou négatif pour l'entreprise.

Certaines organisations proposent des formations à leurs salariés en leur demandant de les effectuer dans le cadre de leur DIF. « *Nous proposons aux collaborateurs des formations en leur demandant de bien vouloir les faire au titre du DIF. Ils sont libres d'accepter ou de refuser. Cela permet de garder une enveloppe* ».

« *Quand les collaborateurs demandent une formation nous leur demandons donc de l'effectuer au titre du DIF ainsi cela permet de diminuer les compteurs et d'obtenir un financement de la part de notre OPCA.* ».

En effet en 2006 le DIF a été utilisé par 20% des salariés. Dans la seconde entreprise il n'y a eu que 11 actions effectuées dans le cadre du DIF depuis 2006 jusqu'à aujourd'hui, ce qui représente 5% des salariés intéressés. La DRH explique ce faible pourcentage par la complexité de la procédure et par le fait que les salariés n'ont pas encore assimilés le DIF. L'entreprise concernée opère dans le domaine hôtelier et les populations concernées sont souvent des populations peu qualifiées. Cependant si cette stratégie est adoptée par certaines entreprises elle est rejetée par d'autres qui ne considèrent pas cela comme étant dans l'esprit du DIF. En effet une demande de DIF est censée être une démarche personnelle et une démarche d'initiative et ce n'est donc pas à l'entreprise de proposer à ses salariés d'effectuer une action dans le cadre du DIF.

L'entreprise renvoie la responsabilité de l'application du DIF sur l'individu. Il est tenu pour responsable de la gestion de sa carrière, du maintien de son employabilité et du développement de ses compétences. Ces entreprises informent peu les salariés des nouveaux dispositifs, ne prévoient pas d'encourager ni de guider les salariés dans leurs efforts de formation. Elles estiment que le DIF doit rester une initiative et une démarche personnelles. Certaines entreprises estiment qu'il n'aura pas plus de succès que le CIF ou le bilan de compétences auprès de leurs personnels notamment ouvriers. Selon ces entreprises, il ne représentera que quelques demandes annuelles. La raison principale évoquée est le déroulement des formations hors du temps de travail.

Les fonds du congé individuel de formation (CIF), obtenus à partir de la cotisation de 0,2% de la masse salariale brute des entreprises de plus de 20 salariés (les entreprises de 10 à 20 salariés ne cotisent plus pour le CIF), seront également affectés en partie au DIF, bilan de compétences et validation des acquis de l'expérience (VAE). Au regard des fonds attribués au CIF, on ne peut que prévoir une diminution de la durée moyenne de formation et de fait, une forte réduction des possibilités d'utiliser la formation professionnelle continue lorsque le but est l'enrichissement personnel et/ou l'acquisition de diplômes déconnectée de l'expérience professionnelle.

L'utilisation du DIF dépend donc de la politique de l'entreprise. On peut noter trois grandes réactions face à l'arrivée du DIF :

- Les groupes qui ont déjà une politique de formation développée et qui mettent en place des moyens pour pouvoir articuler le plan et le DIF

- Les entreprises qui n'effectuaient pas beaucoup de formation et qui trouvent dans ce système un bon prétexte pour pouvoir former et fidéliser leurs salariés dans des entreprises où le turnover est important.
- Les entreprises qui préfèrent ignorer le DIF et qui vont continuer à fonctionner comme si il n'existait pas. Ce sera souvent le cas pour des PME ou des TPE.

La prise de DIF dépend non seulement de la politique pratiquée par l'entreprise mais également du fait que celui-ci s'exerce pendant ou en dehors du temps de travail. Le DIF est plus utilisé quand il est exercé pendant le temps de travail. En effet les individus peuvent être réfractaires à effectuer des formations en dehors du temps de travail car cela signifie se former sur ses congés ou ses week-end.

4.2. Le rôle des managers dans la mise en œuvre du DIF

Considérés comme les relais directs entre la direction et les salariés, les managers, dans la majorité des entreprises, ont été généralement informés par le biais de réunions centrées sur les aspects techniques et procéduraux du nouveau dispositif ainsi que sur la politique de l'entreprise par rapport au DIF. Les supports utilisés sont généralement écrits (documentation, plaquette, CD ROM), la transmission orale d'information étant un procédé marginal. Cependant, peu d'entreprises vont au delà d'une simple information des managers en les formant au DIF, à la réalisation d'entretiens annuels, à l'évaluation des compétences ou des besoins en formation. Mais les managers, selon les personnes interrogées, éprouvent des difficultés à mener cet entretien qui se révèle être à la fois un entretien d'évaluation et un entretien professionnel dans lequel les objectifs à court terme et l'évolution professionnelle du salarié doivent être traités.

L'intégration des managers est plus fréquente lorsque l'entreprise dispose de structures dédiées à la fonction RH, a développé des outils de gestion des compétences (entretien, évaluation, référentiel métier...) et dans lesquelles plus de moyens sont consacrés à la formation professionnelle.

Les résultats indiquent que seule l'intégration des managers explique significativement le taux de demande de DIF. Le manager constitue un vecteur essentiel dans la mise en œuvre du DIF. La mise en évidence de ce lien permet selon nous de dépasser, en ce qui concerne le DIF, la contradiction énoncée par Gélot (2006) entre les développements académiques évoquant un rôle accru de l'encadrement intermédiaire dans la définition et la mise en œuvre des actions de formation (notamment du plan de formation) et les pratiques actuelles de nombreuses entreprises. Un élément d'explication pourrait être recherché dans le rôle de filtre assuré par le manager, guidant ou sélectionnant les demandes de DIF, rôle qu'il exerce dans le cadre du déroulement de l'entretien professionnel. Il n'est donc pas évident que l'implication des managers dans l'efficacité du processus DIF soit le fait d'une appropriation plus profonde de leur fonction RH ; elle résulterait du strict respect de la procédure légale.

Les personnes interrogées indiquent que le DIF ne présente aucune utilité pour la GRH parce que le dispositif est trop récent et que les acteurs ne disposent pas d'un recul suffisant ou encore que la situation actuelle est inchangée.

Les managers jouent ainsi un rôle passif qui se limite à la transmission d'information aux salariés. L'un des points essentiels du dispositif réside dans le déroulement de l'entretien professionnel individuel que pilote annuellement le manager. Dans la plupart des entreprises, l'entretien annuel semble être le meilleur moyen d'information directe des salariés sur le DIF.

Dans ce cadre là, le manager est amené à informer le salarié sur les droits acquis et la procédure à respecter pour faire une demande de DIF. Dans le sens inverse, il a généralement pour rôle de transmettre à la direction les demandes des salariés après avoir abordé avec eux leurs souhaits de formation. L'entretien professionnel est en effet l'instauration d'une relation privilégiée entre le manager et le managé. C'est une technique très appréciée par le salarié qui a l'occasion de préciser son projet professionnel qui tient compte de ses souhaits et de la position de l'entreprise. Cependant s'il est mal conduit l'entretien peut générer des conflits entre le manager et le managé qui peuvent avoir des divergences sur l'avenir professionnel de ce dernier et sur les formations à suivre.

Ainsi, si le DIF est l'outil fard de la réforme dans le sens où il est perçu comme le moyen d'accès à tous à la formation, l'entretien professionnel est lié également au processus car il permet à l'individu de définir son projet professionnel plus précisément et de voir quels sont ses axes d'amélioration. A la suite de cela, le salarié peut décider des formations qu'il va suivre dans le cadre du DIF.

Pour d'autres cas ils jouent un rôle actif; ils procèdent à l'orientation, le cadrage des demandes de formation des salariés. Le manager peut faire en sorte que les demandes de DIF soient en adéquation avec les besoins en compétences de l'entreprise. Il oriente le salarié vers des formations prioritaires, négocie avec lui pour que la formation demandée au titre du DIF vienne compléter ou se substituer à des actions du plan de formation. Le manager traite les demandes de DIF dans le sens d'une plus grande efficacité du service qu'il dirige. Cela nous conduit à différencier une gestion administrative du DIF par le manager d'une gestion plus stratégique, distinction déjà mise en évidence dans l'analyse du rôle de l'encadrement dans l'apprentissage des opérateurs en situation de travail (Meignant, 2003).

L'intégration managériale consiste à utiliser l'outil au mieux dans le sens des intérêts de l'entreprise. La finalité est donc l'efficacité de l'outil (le mettre en adéquation avec les objectifs de l'entreprise) ou son efficacité (atteindre ces objectifs à moindre coût). La démarche est opportuniste. Il s'agit essentiellement d'orienter les choix des salariés en matière de formation et à défaut de les décourager. Des formations sont proposées ainsi aux salariés afin pour les suivre dans le cadre du DIF, à partir d'un catalogue élaboré sur la base des métiers et de la stratégie de l'entreprise. Dans cette optique, la formation doit avoir un bénéfice direct et immédiat pour l'entreprise en améliorant la qualité du travail, en accroissant la flexibilité et la polyvalence des salariés, l'adaptation aux innovations technologiques.

4.3. Le DIF parmi les outils de GRH

Les acteurs RH interrogés ne semblent pas encore mesurer les effets positifs attendus du DIF qui s'inscrivent dans une perspective à moyen et long terme, alors que les manifestations négatives du dispositif (complexification de la formation, dépenses budgétaires, problème de contrôle, difficultés de mise en œuvre...) sont plus immédiates.

Plus la formation est diffusée dans l'entreprise, plus le DIF trouve sa place comme outil supplémentaire de formation et est intégré dans le dispositif existant.

Ces actions, sans être expressément interdites par la loi, détournent le DIF de sa finalité légale. On observe que les entreprises qui utilisent le plus le DIF sont aussi celles qui ont le plus recherché un sens propre à ce dispositif en analysant les opportunités qu'il pouvait représenter.

En effet à partir de nos entretiens nous avons analysé que suite aux formations il n'y a pas eu de réelles conséquences pour les salariés. En effet pour 84% d'entre eux rien n'a changé après la formation suivie dans le cadre du DIF. Ceci est conforme aux résultats trouvés suite aux entretiens menés. En effet les personnes interviewées indiquaient que les formations DIF n'avaient pas pour conséquence d'entraîner des suites pour les salariés mais plutôt de développer leur initiative et leur responsabilité.

Les seules conséquences suite à une formation DIF sont un changement d'entreprise et de métier. Ces changements sont plus du ressort du CIF qui permet une reconversion professionnelle et souvent qui implique un changement d'entreprise pour le salarié. Le DIF n'a pas pour objectif d'aider les salariés à progresser cependant grâce à la formation suivie le salarié peut mettre en œuvre les nouvelles compétences acquises ce qui pourra par la suite lui permettre d'accéder à une meilleure rémunération grâce à la rémunération des compétences, méthode que pratiquent de plus en plus les entreprises. En général, les formations DIF n'ont pas entraîné de conséquences cependant les objectifs des salariés ont été atteints. Ils n'attendent donc pas forcément quelque chose de la formation, du moins pas quelque chose de concret.

Le DIF a permis aux Directions des Ressources Humaines de continuer à travailler sur les formations professionnelles et d'y « remettre le nez ». *« Ce métier a ainsi pu se remettre à jour sur les différents dispositifs de formation qui sont offerts aux salariés »*. Le DIF a eu pour conséquence d'impliquer non seulement les Directions des Ressources Humaines dans les parcours de formations mais également les salariés eux-mêmes afin qu'ils deviennent les acteurs de leurs formations et donc de leur avenir professionnel. Participer à une formation n'est en effet d'aucune utilité pour un individu qui n'a pas envie d'aller se former à la base et qui n'a pas le souhait de suivre la formation imposée par l'employeur. Ainsi le DIF a fait en sorte que le système de formation soit remontant et non plus descendant comme il l'était avant c'est-à-dire que désormais ce sont les salariés qui indiquent à leur employeur quelle formation ils souhaitent effectuer et ce n'est plus l'inverse, ce n'est plus l'employeur qui indique à son salarié quelle formation il doit suivre. Ce dans le cadre du DIF bien entendu car cela reste descendant pour des formations qui s'effectuent dans le cadre du plan. Cependant grâce au DIF ceci peut être amené à évoluer et les employeurs seront peut-être plus à même de faire participer les salariés à leur évolution professionnelle et au choix de leurs formations.

Le DIF est marginalement vu comme un outil de flexibilité (la formation peut avoir lieu en dehors du temps de travail) ou un outil de communication au sein de l'entreprise (il permet d'améliorer le dialogue social).

Certaines entreprises de notre échantillon considèrent le DIF comme une contrainte.

- Le dispositif est très coûteux. Pour certaines entreprises le DIF représente un coût. En effet si le DIF s'effectue pendant le temps de travail, il faut, dans certaines situations, remplacer les individus qui sont partis en formation ce qui constitue un coût certain. Si le DIF s'effectue en dehors du temps de travail, une allocation de formation doit être versée au salarié, allocation qui représente 50% du salaire horaire net.

- La demande des salariés est nulle. La perception négative du DIF est associée parfois au comportement de salariés ou de managers rétifs à la formation. Les mécanismes du DIF sont perçus non seulement comme complexes mais contribuent aussi à la complexification du système de formation professionnelle.

- Le DIF est insuffisant pour améliorer réellement l'employabilité. Pour un des professionnels interrogés, le DIF reste insuffisant pour améliorer son employabilité même pour des

populations qui ne peuvent se former que via ce dispositif car on ne sort pas du lien avec le travail et cela n'aidera pas les populations qui ne souhaitent pas se former. Ceci est probablement vrai pour les populations qui sont réticentes à se former mais pour ceux qui s'investissent ce n'est pas le cas le DIF est le seul moyen de pouvoir progresser. Pour les grandes entreprises qui font déjà beaucoup de formation, le DIF n'est pas suffisant pour permettre aux populations très qualifiées de pouvoir améliorer leur employabilité. Couplé à d'autres dispositifs il peut cependant le permettre.

L'information mise à disposition des salariés est liée à leur niveau de qualification. En effet un cadre sera plus informé sur ses droits en terme de formation qu'un ouvrier. De plus les personnes les moins qualifiées ont un a priori négatif de la formation. Ils la considèrent comme une épreuve, comme une punition et ne voient pas les perspectives d'évolution qui peuvent se trouver derrière. Ils ne considèrent la formation positivement que si elle leur permet d'obtenir un diplôme ou encore d'être augmenté. Si la formation n'a pas de répercussion positive sur le court terme alors elle est inutile selon eux.

- Le DIF, effectué hors temps de travail, oblige les salariés à poser des congés. Une des autres contraintes du DIF concerne les entreprises pour lesquelles le DIF doit systématiquement s'effectuer hors temps de travail. En effet effectuer le DIF hors temps de travail signifie pour les salariés se former sur les congés. Certaines catégories socioprofessionnelles ne disposent que de cinq semaines de congés par an et ne sont donc pas prêtes à prendre sur leurs congés pour aller se former même si, dans ces cas-là, la formation est rémunérée. Le DIF hors temps de travail est donc un frein à son utilisation et cela ne permet pas de diminuer les compteurs.

Le DIF ne permet pas de progression, il ressort qu'il n'y a pas de conséquence suite à une formation effectuée dans le cadre du DIF pour les salariés. Les entreprises ne permettent pas à leurs salariés d'évoluer que ce soit professionnellement ou que ce soit en augmentant leur rémunération. Certains salariés s'attendent à une progression, que les entreprises n'apportent pas encore aujourd'hui. En revanche, le DIF peut permettre d'acquérir de nouvelles compétences, du moins en complément d'autres dispositifs, ces compétences sont mises en pratique sur le terrain par la suite et ce sont ces compétences qui vont pouvoir permettre au salarié d'évoluer. Le DIF donne donc au salarié les clés pour pouvoir évoluer.

Pour d'autres par contre le DIF peut avoir un impact positif sur le développement de l'entreprise en améliorant les conditions dans lesquelles la formation professionnelle y est assurée (facilite l'identification des besoins, augmente le temps et l'offre de formation, accroît la flexibilité); en responsabilisant l'entreprise par rapport à l'évolution professionnelle du salarié et son employabilité (y compris en cas de rupture du contrat de travail); en développant la polyvalence et les compétences dans les métiers de l'entreprise; en améliorant le dialogue et le climat social; et en permettant l'accroissement de l'appétence des salariés pour la formation professionnelle.

Le DIF hors temps de travail est un plus pour les salariés et l'entreprise: en revanche si pour certains le DIF hors temps de travail est une contrainte, pour d'autres il est plutôt bien accepté. En effet pour les populations de cadre qui ont droit à de nombreux congés, effectuer le DIF hors du temps de travail ne pose pas de problème car ces populations ont des congés qu'ils n'utilisent pas toujours. Ces populations sont donc a priori moins réticentes à se former en dehors du temps de travail d'autant plus que les formations sont rémunérées. Cette formule est donc positive non seulement pour les salariés mais également pour l'entreprise dont les effectifs ne sont pas absents.

La grande contrainte du DIF est donc la complexité de sa mise en place et la surcharge de travail engendrée sur le plan administratif. Pour certaines entreprises le DIF a eu pour

conséquences de nombreuses contraintes supplémentaires pour peu de résultats en retour. En revanche le DIF a également des points positifs que ce soit pour les entreprises ou pour les salariés.

Conclusion

Quelques années après son vote, le DIF commence à faire son entrée dans les entreprises et dans les mentalités des salariés. Son objectif principal, à savoir permettre à tous l'accès à la formation ne semble pas complètement atteint. Le DIF s'avère plus profiter aux populations les plus formées au départ, les cadres. Ils souhaitent en effet améliorer leurs compétences grâce non seulement aux actions de formation qu'ils ont l'occasion de suivre grâce au plan de formation, mais aussi et de plus en plus développer d'autres compétences, plus personnelles qu'ils ne peuvent acquérir avec le plan de formation. Ces compétences concernent la gestion du stress par exemple. Ces personnes sont en général amenées à évoluer plus facilement et plus rapidement que des ouvriers par exemple.

Les salariés sont donc responsabilisés et chargés de développer leur portefeuille de compétences. C'est dans ce contexte qu'est intervenue la réforme du système de formation professionnelle continue, avec la loi du 4 mai 2004, en créant, en particulier, un droit individuel à la formation pour chaque salarié, et ce afin de développer un espace de co-responsabilisation et de co-investissement entre le salarié et l'entreprise. Nous avons émis un certain nombre de réserves sur les capacités de tous les salariés à user de ce nouveau « droit ». Il nous semble donc nécessaire de mettre en place de procédures d'accompagnement des salariés afin de leur garantir la possibilité de l'utiliser. De nouvelles formes de dialogue social devraient ainsi émerger au niveau de l'entreprise, donnant lieu à de nouveaux compromis. Ceux-ci doivent être les plus explicites possibles et ceci afin de contrecarrer l'individualisation de la relation salariale.

Le DIF a été prévu pour être exercé en dehors du temps de travail. Il a été conçu pour des salariés ne pouvant s'absenter de l'entreprise pendant le temps de travail, comme par exemple des salariés qui travaillent à la chaîne. Le DIF était donc prévu pour être réalisé en dehors du temps de travail cependant d'après nos entretiens le DIF en dehors du temps de travail ne séduit pas et les salariés ne sont pas prêts, en tous cas pour la majorité, à se former sur leurs congés ou leurs week-end. Le DIF sera alors utilisé en dehors du temps de travail par des salariés très motivés.

On note que jusqu'à présent la majorité des formations suivies dans le cadre du DIF, concernent des formations linguistiques ou informatiques. Ces formations restent en rapport avec le métier des salariés mais ont vocation à développer des compétences personnelles qui permettent au salarié d'améliorer ou du moins de conserver leur niveau d'employabilité. Les employeurs craignaient que leurs salariés ne veuillent suivre des formations sans aucun rapport avec leur métier ou avec l'activité de l'entreprise néanmoins ce n'est pas le cas et les salariés ont compris que leur responsabilité était engagée et qu'ils étaient désormais maître de leur avenir professionnel.

Selon le public, la formation est perçue différemment. En effet pour ceux qui ont l'habitude de se former et qui sont déjà qualifiés la réaction est très positive cependant il n'en est pas de même pour les populations peu qualifiées. Ce sont en effet des populations qui ont en général

eu une expérience négative avec la formation initiale et qui sont très réticents à se former. Il faut donc en plus du DIF créé, les accompagner et leur donner envie de se former.

La nouveauté du DIF c'est qu'il rime avec initiative, responsabilisation et individualisation des parcours de formation. Chaque individu est unique et par conséquent chaque individu a droit à un parcours de formation individualisé. Aujourd'hui la formation est au cœur des préoccupations des entreprises qui commencent à prendre conscience que la formation professionnelle est importante.

Là où le DIF peut réellement apporter aux salariés c'est dans les PME et les TPE, soit dans les entreprises qui ne proposent pas à leurs salariés de se former et qui n'ont pas le budget de formation pour permettre aux collaborateurs de pouvoir se former. Dans les PME et surtout dans les TPE, on peut penser que le DIF ne sera pas réellement mis en place faute d'implication des dirigeants et de moyens.

Le DIF n'est pas un outil qui pourra permettre, dans la majorité des cas, aux individus de progresser hiérarchiquement plus facilement cependant c'est un outil qui tente de rendre chaque salarié égal. Les individus qui étaient déjà beaucoup formés vont continuer à l'être et ceux qui n'avaient pas accès à la formation vont pouvoir se former.

Le DIF a eu pour conséquence d'impliquer non seulement les Directions Ressources Humaines dans les parcours de formations mais également les salariés eux-mêmes afin qu'ils deviennent les acteurs de leurs formations et donc de leur avenir professionnel. Participer à une formation n'est en effet d'aucune utilité pour un individu qui n'a pas envie d'aller se former à la base et qui n'a pas le souhait de suivre la formation imposée par l'employeur.

Le fait que le DIF permette aux individus de prendre en main leur parcours professionnel de formation va dans le sens de l'individualisation de ces parcours. On est en effet dans un esprit d'individualisation et désormais chaque salarié aura l'occasion de faire différemment des schémas traditionnels d'évolution et donc de formation.

Les managers ne connaissent également pas tous le DIF et s'ils le connaissent ils ne savent pas toujours répondre aux questions des salariés or ceci est indispensable lors des entretiens individuels par exemple lorsque les managers sont confrontés aux questions des salariés concernant ce dispositif.

Aujourd'hui on parle d'adaptation du DIF. Cela se ferait par un transfert du DIF d'une entreprise à une autre cependant cette possibilité n'est pas un avantage pour tous les acteurs. En effet, si elle permet au salarié de pouvoir conserver ses droits même après une démission ou un licenciement, elle est un inconvénient majeur pour l'entreprise qui accueille le salarié qui a conservé ses droits. C'est en effet à cette entreprise de payer la formation pour le salarié alors que ce dernier a cumulé ses droits dans une autre entreprise qui aurait dû elle lui payer sa formation.

Les tendances évoluent aujourd'hui, pour la première fois on laisse le choix aux salariés, on leur donne un droit pour se former et avec ce droit la possibilité de choisir leur formation et donc d'orienter leur projet professionnel comme ils le veulent.

Le DIF n'est qu'un début mais c'est le début d'un changement important dans la formation professionnelle continue, changement qu'il faut continuer à accompagner.

La mise en place de procédures qui mettent l'entreprise en conformité par rapport aux obligations juridiques (information des salariés, système d'information pour le calcul des

crédits d'heures) n'est pas suffisante pour impulser une démarche active de la part des salariés. L'appropriation de cet outil par l'entreprise et l'intégration des managers au processus semblent donc nécessaires. Une des raisons pourrait être associée au déroulement des formations hors temps de travail et la faible motivation de certaines catégories de salariés à se former.

Plus la formation est diffusée dans l'entreprise, plus le DIF trouve sa place comme outil supplémentaire de formation et est intégré dans le dispositif existant.

Les entreprises qui utilisent le plus le DIF sont aussi celles qui ont le plus recherché un sens propre à ce dispositif en analysant les opportunités qu'il pouvait représenter. Il semble que ce travail de ré-élaboration du DIF soit possible lorsque l'entreprise dispose d'une infrastructure de GRH et de formation bien établie. Le DIF est marginalement vu comme un outil de flexibilité (la formation peut avoir lieu en dehors du temps de travail) ou un outil de communication au sein de l'entreprise (il permet d'améliorer le dialogue social).

Le DIF est perçu aussi comme une contrainte puisqu'il est très coûteux, est inutile dans certains cas car de nombreuses possibilités de formation sont déjà offertes aux salariés, la perception négative du DIF est associée parfois au comportement de salariés ou de managers rétifs à la formation. Les mécanismes du DIF sont perçus non seulement comme complexes mais contribuent aussi à la complexification du système de formation professionnelle.

Bibliographie

- Alleki N., de Géry C. (2006), « Le droit individuel à la formation : un nouvel objet de gestion et de développement des compétences », Journée d'études du CEREQ sur les usages sociaux de la notion de compétence : quels savoirs ? quels individus ?, 9 mars.
- Angeli G. de (1990), Comment améliorer l'efficacité de la formation, Collection Performance Conseil.
- Aubret J., Gilbert P., Pigeys F., (2002), Management des compétences, réalisations – concepts - analyses, 2e ed, Saint-Jean de Braye, Dunod
- Cazal D., Dietrich A., « Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion » congrès de l'AGRH, septembre 2004.
- Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, éd. LGF.
- D'Arcimoles, C-H., (2003), « Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur », *L'Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 303-323.
- Defelix C., « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, juillet août septembre 2001, n°41, p.33-46.
- Favennec-Henry F. 2004, « Le droit individuel à la formation », *Droit social*, n°9/10, oct-sept 2004 p. 866 à 871.
- Foray D., (2000), *L'économie de la connaissance*, La Découverte.
- Fernandez A.F., (2006), *Le DIF*, 2^e ed., Saint-Jean de Braye, Dunod.
- Gelot D. (2006), « Le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la formation en entreprise », *Travail et Emploi*, juillet-septembre, n° 107, p. 47-58.
- Ghirardello A., « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement », *Revue de gestion des ressources humaines*, avril mai juin 2005, n°56, p36-49.
- Guerfel-Henda S. (2004), « Les enjeux de la Validation des Acquis d'Expérience » congrès de l'AGRH, septembre.
- Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (2004), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.
- Hanchane S., Stankiewicz F. (2004), « Approche organisationnelle de la formation : au-delà de la problématique beckerienne », *Formation emploi*, n°85.
- Hategekimana et Roger, (2002), Hategekimana, R. et A. Roger, 2002. « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », 13^{ème} Congrès de l'AGRH, Nantes.
- Hategekimana R (2004.), « Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise. » congrès de l'AGRH, septembre.
- Lapra J.P., Saint-Sauveur A. (1989), *La fonction formation dans l'entreprise*, Gauthier-Villars, Dunod.
- Le Boterf G., (1998), *L'ingénierie des compétences*, Les Editions d'organisation.
- Lemire L., Saba T. (2002), « Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences », *Revue de gestion des ressources humaines*, janvier février mars, n°43, p.50-67.
- Levy-Leboyer C. (2003)., *La gestion des compétences*, Jouve Paris, Editions d'Organisation.
- Maggi-Germain N. (2004), « La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés », Document de travail, Colloque Les évolutions de la formation professionnelle continue, DARES, septembre.
- Marbach V. (1999), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Editions d'organisation.

- Martory B., Crozet D (2002)., *Gestion des ressources humaines*, 6^e ed, Saint-Just-la-Pendue, Dunod.
- Masson A., Oiry E., Richebe N. (2006), « Démarches compétence : les enjeux pour les salariés sont-ils défendables ? », XVIIe congrès de l'AGRH, novembre
- Merle V. (2004), « De l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie » Travail et emploi, octobre, n°100, p.129-137
- Meignant A. (2003), *Manager la formation*, 6^e ed, Paris, Editions liaisons.
- Morin M.L, « Compétences, mobilité et formation professionnelle, repères juridiques pour une réforme », *Travail et emploi*, juillet 2003, n°95, p.27-40
- Peretti J.M (2003)., *Dictionnaire des RESSOURCES HUMAINES*, 3^e édition, Paris, Vuibert.
- Quivy R., Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2e édition, Paris, Dunod.
- Retour D., Rapiiau M.T., « Gestion des compétences et formation au sein de l'entreprise », *La gestion des ressources humaines*, novembre 2006, n°333, p76-81.
- Reynaud J.D. (1987), Qualification et marché du travail, *Sociologie du travail*, XXIX 1/, p86-109.
- Reynaud, 2001 in « Démarches compétence : les enjeux pour les salariés sont-ils défendables ? », XVIIe congrès de l'AGRH, novembre 2006
- Saint-Germes E., « L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ? » congrès de l'AGRH, septembre 2004
- Tallard M., « La formation tout au long de la vie », Regards sur l'actualité, n°309, 2005.

ANNEXES

Avantages							
Employeur	DIF	Contrat de professionnalisation	Bilan de compétences	VAE	Périodes de professionnalisation	Passeport formation	Entretien professionnel
	Si cumul de tous les salariés sur 6 ans, coût conséquent	Diplômes à valeur non transversale	Si la demande n'est pas maîtrisée inflation des coûts. Peut représenter plusieurs années de budget formation	Peut être un coût supplémentaire	Coûts importants pour les entreprises à personnel ancien	Ecart possible avec la réalité car responsabilité du salarié	Peut générer des conflits si l'entretien est mal conduit
	Une véritable stratégie doit être mise en place sinon risque de débordement	Contrat plus souple que le contrat de qualification donc plus attirant pour les employeurs	Conclusions confidentielles	Temps de formation inutile pour l'entreprise			
	Le DIF peut être un piège par rapport aux demandes de promotion qui peuvent être refusées si les DIF suivis ne sont pas en rapport avec la demande de promotion	Risque de diplôme non valorisé	Les conseils de formation ne sont pas toujours en rapport avec les formations souhaitées par le salarié	Nécessite beaucoup de temps	45 ans vu comme la moitié de la vie professionnelle donc augmentation du nombre d'années de travail		Le manager est-il assez compétent?

Inconvénients

	DIF	Contrat de professionnalisation	Bilan de compétences	VAE	Périodes de professionnalisation	Passeport formation	Entretien professionnel
Employeur	Si cumul de tous les salariés sur 6 ans, coût conséquent	Diplômes à valeur non transversale	Si la demande n'est pas maîtrisée inflation des coûts. Peut représenter plusieurs années de budget formation	Peut être un coût supplémentaire	Coûts importants pour les entreprises à personnel ancien	Ecart possible avec la réalité car responsabilité du salarié	Peut générer des conflits si l'entretien est mal conduit
	Une véritable stratégie doit être mise en place sinon risque de débordement	Contrat plus souple que le contrat de qualification donc plus attirant pour les employeurs	Conclusions confidentielles	Temps de formation inutile pour l'entreprise			
Salarié	Le DIF peut être un piège par rapport aux demandes de promotion qui peuvent être refusées si les DIF suivis ne sont pas en rapport avec la demande de promotion	Risque de diplôme non valorisé	Les conseils de formation ne sont pas toujours en rapport avec les formations souhaitées par le salarié	Nécessite beaucoup de temps	45 ans vu comme la moitié de la vie professionnelle donc augmentation du nombre d'années de travail		Le manager est-il assez compétent?
		Formation au rabais pas toujours reconnue dans une autre branche	Conclusions confidentielles				