



"DIF et Professionnalisation : les nouveaux enjeux,  
les meilleures pratiques"

## Synthèse

Du Désir Individuel de Formation  
au Dialogue Ininterrompu sur la Formation

JEAN-PIERRE WILLEMS



Dans le cadre de la 4<sup>ème</sup> édition des Trophées du DIF et de la Professionnalisation organisée par le Groupe Demos, une journée Conférence "DIF et Professionnalisation : nouveaux enjeux et meilleures pratiques" s'est tenue le 18 mars 2010.

Les travaux conduits lors de cette journée s'inscrivent dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle mais ils rendent également compte de six ans de pratique en matière de mise en œuvre du DIF par les entreprises et les salariés. Deux grands constats peuvent être dressés au terme de cette journée :

- Le DIF est un dispositif qui demeure en cours de construction
- L'utilisation du DIF par les entreprises suppose une réflexion sur quatre niveaux différents

## 1. LE DIF EST UN DISPOSITIF EN COURS DE CONSTRUCTION

Les interventions d'Alain Druelles, Chef du Service Formation Continue du MEDEF et de Paul Desaignes, Conseiller confédéral à la formation initiale et continue au sein de la CGT ont été particulièrement éclairantes. Le DIF n'est pas un dispositif qui a été créé avec un mode d'emploi et qu'il s'agirait simplement de décliner. La volonté des partenaires sociaux en créant ce dispositif était de promouvoir l'implication de l'entreprise et des salariés en matière de formation à travers un dialogue sur ce que pourraient être les projets partagés de formation. Pour inciter à ce dialogue, a été créé un droit à un crédit pour les salariés, mais il appartient aux organisations, aux salariés et à leurs représentants de définir le sens que peut avoir l'usage de ce crédit.

Les créateurs du système eux-mêmes, construisent le dispositif sans avoir nécessairement un projet ficelé qui nous serait proposé clé en main. Le DIF deviendra-t-il un compte épargne individuel ? se substituera-t-il au plan ? Donnera-t-il lieu à une obligation collective de négocier sur la formation ? Toutes ces questions demeurent ouvertes et sont des hypothèses envisageables qui ne dépendent pas simplement de décisions de quelques décideurs mais pour une grande partie de la manière dont les entreprises, les salariés et leurs représentants s'approprient le dispositif, le feront vivre et adresseront ainsi des messages à ceux qui assurent, partenaires sociaux ou Etat, la gouvernance du système de formation professionnelle continue.

Au début des années 2000, nombre de DRH se plaignaient d'avoir à mettre en place les 35 heures dans un cadre réglementaire rigide (loi de 50 pages, circulaires pléthoriques, etc.). Les mêmes ne pourront donc que se réjouir (!) d'avoir devant eux un champ d'expérimentation, d'initiative et au final de liberté sur l'utilisation de moyens destinés à articuler compétence individuelle et collective, performance individuelle et collective.

Les retours d'expériences et témoignages d'entreprises tout au long de la journée nous ont d'ailleurs livrés différentes approches, tant dans les finalités poursuivies que dans les modalités de mise en œuvre du DIF. Cette diversité nous rappelle que le DIF n'est qu'une modalité technique de mise en œuvre d'un moyen, la formation, qui soutient un projet qui la dépasse nécessairement.

Il est donc indispensable d'avoir une approche globale sur le DIF qui ne peut véritablement être intégré dans les politiques de formation que si l'on a répondu à la question : quel peut être l'usage de la formation pour l'organisation et ses salariés ? Quelles finalités peut-on lui assigner ? Quels services peut-elle rendre ?

Ce n'est qu'après avoir répondu à cette question que l'on peut aborder la question du DIF et l'envisager d'une manière globale.

## 2. LA REFLEXION SUR LE DIF COMPORTE QUATRE NIVEAUX

Le Droit individuel à la formation peut être envisagé à quatre niveaux :

- Juridique
- Pédagogique
- Economique
- Managérial

### 2.1. AU PLAN JURIDIQUE

Au plan juridique, le DIF se traduit :

- par un droit à crédit d'heures pour le salarié, qu'il faut donc gérer,
- par un droit d'initiative, qu'il faut savoir traiter,
- par un droit à portabilité, que les OPCA doivent inclure dans leurs politiques et pratiques,
- par un droit d'information, à la charge des entreprises.

Il se traduit également par la nécessité d'organiser le processus de décision partagée sur le DIF à travers soit les initiatives du salarié, soit les propositions de l'entreprise mais en tout état de cause par l'organisation d'un dialogue qui permette de parvenir à un projet commun de formation.

Le volet juridique comporte également une ingénierie de dispositif : articulation entre Plan/DIF/CIF, utilisation du temps de travail ou du hors temps de travail, combinaison des différents dispositifs entre eux, etc.

### 2.2. AU PLAN PEDAGOGIQUE

Le DIF favorise l'implication du salarié dans la formation. Il vise à briser la dichotomie entre l'entreprise cliente et le salarié consommateur qui peut parfois placer le formateur en situation d'avoir du mal à identifier quel besoin il doit satisfaire : celui du commanditaire ou celui du participant. Le DIF est à la fois le moyen d'avoir une cohérence d'objectifs mais également une implication plus forte du salarié dans la formation à partir du moment où il a participé au choix. Quel intérêt, et quelle possibilité d'ailleurs, de former quelqu'un qui ne le souhaite ou ne désire pas ?

A ce titre, le DIF pourrait être un outil qui permet de rehausser le niveau d'attente des participants à la formation et de les rendre plus actifs. Il se marie bien sur ce point avec le développement de pédagogies actives et notamment avec le e-learning comme l'ont montré Philippe GIL, Directeur de Demos e-learning Agency et Marc Joly, Directeur Formation de Compass Group France lors de la table ronde consacrée à l'impact du e-learning sur les salariés dans la gestion de leur DIF.

Sur ce plan, le DIF est un outil de développement de l'efficacité des formations.

### 2.3. AU PLAN ECONOMIQUE

La dimension économique du DIF peut être appréhendée à trois niveaux :



#### **CELUI DES FINANCEMENTS DISPONIBLES AU SEIN DES OPCA POUR SON FINANCEMENT**

La réforme de la formation résultant de la loi du 24 novembre 2009 introduit des bouleversements considérables dans le financement paritaire de la formation : mise en place du FPSPP, contribution de 13 %, réduction des financements sur certains

dispositifs, besoin de financements pour la portabilité, etc. Le DIF en tant que tel, ou DIF prioritaire de branche, disposera à l'évidence de moins de crédits réservés. Il ne sera donc plus possible pour les entreprises qui ont basé le développement de leur politique DIF sur le financement par l'OPCA de poursuivre dans cette voie. Cette situation a été largement illustrée par plusieurs entreprises au cours des tables rondes animées par Marc Dennery, C-Campus. Par ailleurs, si les partenaires sociaux nous demandent de ne pas s'arrêter sur la faible part réservée à ce jour par le FPSPP à la portabilité du DIF (20 millions d'euros sur plus d'un milliard de recettes) ce chiffre étant révisable, il n'en reste pas moins que le message envoyé aux OPCA n'est pas celui d'une couverture garantie des besoins en matière de portabilité.

Par contre, un autre message est clair, c'est celui selon lequel ce seront de moins en moins des dispositifs qui seront financés par les fonds paritaires et de plus en plus des projets, quel que soit le dispositif utilisé pour leur mise en œuvre. A ce titre, les entreprises devront s'habituer à ne pas financer majoritairement le DIF avec des crédits spécifiques mais en travaillant plutôt sur l'adéquation entre les objectifs de la politique DIF et les objectifs affectés aux financements paritaires.

### ⇒ **CELUI DE L'INTERNALISATION DU FINANCEMENT DU DIF ;**

Il est apparu comme une évidence que la poursuite du développement du DIF passe par des solutions financières qui ne pourront se trouver au niveau des OPCA mais dans l'entreprise. La première est un transfert des moyens consacrés au plan de formation vers le DIF. Parmi les entreprises lauréates des Trophées du DIF et de la Professionnalisation 2010, nombre sont celles dont le DIF représente autour de 20 % du plan de formation. Cette répartition nouvelle doit conduire l'entreprise à s'interroger sur la clé de répartition entre DIF et Plan. Projets partagés d'un côté, projets prescrits ou déployés par l'entreprise de l'autre. Et la progression du DIF au détriment du plan ne pourra se faire qu'après une discussion, voire une négociation, avec les partenaires sociaux avant de faire dans ce domaine des propositions aux salariés.

L'internalisation du financement du DIF passe également par la structuration d'une offre de formation et par la construction de réponses collectives, financièrement moins coûteuses, à des besoins individuels. Cela suppose peut être de ne plus gérer le DIF « au fil de l'eau » sans visibilité et au coup par coup, mais en organisant des campagnes DIF, en développant la communication sur les choix possibles et en clarifiant les objectifs poursuivis.

### ⇒ **CELUI DU PROVISIONNEMENT :**

Il demeure dans la loi de novembre 2009 une référence au possible provisionnement du DIF. Cette crainte, puisque le potentiel de risque s'établit à 15 milliards d'euros environ sur la base d'une valorisation des compteurs à 9,15 euros, constitue la mauvaise motivation qui pourrait être utilisée pour développer le DIF. Quel sens donner en effet à une politique qui n'aurait pour finalité que de vider des compteurs...qui par ailleurs se réalimenteraient immédiatement. Une telle approche réductrice a d'autant moins de sens que l'on ne voit guère aujourd'hui sur quelle logique et selon quelles modalités il pourrait y avoir provisionnement. A une logique négative, faire face à un éventuel risque financier, on peut préférer une logique positive articulée sur la nature des projets que le DIF permet d'atteindre.

## 2.4. AU PLAN MANAGERIAL

---

Le DIF est un dispositif basé sur le dialogue et qui vise à favoriser la prise d'autonomie des acteurs sur la formation. Pierre Besson (Banque de France) a expliqué comment son organisation avait formé 800 managers pour développer le DIF. Dans toutes les entreprises le rôle de la communication permanente a été souligné comme indispensable pour permettre la discussion et au final le choix de l'intérêt de la formation et de l'utilisation du DIF. Il s'agit pour certaines organisations d'une révolution culturelle : créer les conditions d'une appropriation par le salarié du diagnostic sur ses compétences et lui permettre d'accéder à la formation si tel n'était pas le cas (la journée et les enquêtes menées par Demos ont permis de constater que le DIF a favorisé l'accès à la formation de salariés qui se formaient peu), constituent des évolutions remarquables.

Le DIF est ainsi pour certaines entreprises un filtre de la motivation du salarié : pourquoi engager un projet de formation si le salarié n'est pas prêt à utiliser son DIF ? Pour quel projet souhaite-t-il le conserver et l'utiliser ? Quelles sont ses attentes ? Ses objectifs ? Que peut lui proposer l'entreprise ?

Après avoir, l'an dernier, mis en avant le DIF comme outil pouvant susciter le Désir Individuel de Formation, il apparaît très clairement cette année qu'à cette approche individuelle doit être associée une démarche collective visant au Dialogue Ininterrompu sur la Formation.

**Demos**

20, rue de l'Arcade 75378 Paris Cedex 08

Tél : +33 (0) 1 44 94 16 16

Fax : +33 (0) 1 44 94 16 00

E-mail : [contact@demofr](mailto:contact@demofr)

[www.demofr](http://www.demofr)

SA au capital de 1.433.661 € - 722 030 277 RCS  
Paris

Identifiant TVA : FR 42 722 030 277 –

NAF: 8559 A

Siret: 722 030 277 00031