



Livre Blanc FormaFed - Novembre 2004

Le Droit Individuel à la Formation : révélateur des challenges de la fonction RH

Annoncée comme une des grandes priorités sociales des années à venir, la « formation tout au long de la vie » se traduit peu à peu concrètement dans la vie des entreprises. Ainsi, la loi du 4 mai 2004 amorce au travers de sa mesure phare, le Droit Individuel à la Formation (DIF), une véritable bombe à retardement dans le paysage de la formation professionnelle en France.

DIF : les points clés

Chaque salarié en CDI ayant une ancienneté d'au moins un an, capitalise un droit à la formation de vingt heures par an, cumulables à hauteur de cent vingt heures en six ans. Les salariés en temps partiel bénéficient également de ce droit, au prorata du temps travaillé. Pour les salariés en CDD, le DIF s'acquiert après une ancienneté de quatre mois, également au prorata du temps travaillé.

Quelles formations ?

La loi du 4 mai 2004 reste relativement évasive sur le type de formation éligible au titre du DIF. Le texte précise simplement ceci :

Art. L. 933-2 du Code du Travail « [...] Par convention ou accord collectif de branche ou d'entreprise ou, à défaut, par accord collectif conclu entre les organisations représentatives d'employeurs et de salariés signataires d'un accord constitutif d'un organisme collecteur paritaire des fonds de la formation professionnelle continue à compétence interprofessionnelle, des priorités peuvent être définies pour les actions de formation mises en oeuvre dans le cadre du droit individuel à la formation. A défaut d'un tel accord, les actions de formation permettant l'exercice du droit individuel à la formation sont les actions de promotion ou d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances mentionnées à l'article L. 900-2 ou les actions de qualification prévues à l'article L. 900-3. »

Ainsi, des priorités peuvent être définies par l'entreprise dans le cadre du dialogue social. Cependant, celles-ci ne semblent avoir qu'un simple rôle indicatif, car rien ne permet de dire qu'elles constitueront un cadre limitant pour le choix à faire par le salarié, comme l'indique l'extrait suivant :

Art. L. 933-3 du Code du Travail « [...] Le choix de l'action de formation envisagée, qui peut prendre en compte les priorités définies au second alinéa de l'article L. 933-2, est arrêté par accord écrit du salarié et de l'employeur »

L'esprit qui se dégage de la loi semble favoriser assez nettement une autonomie du salarié dans son choix.

Le processus de décision

Art. L. 933-2 du Code du Travail « [...] Chaque salarié est informé par écrit annuellement du total des droits acquis au titre du dispositif du droit individuel à la formation. »

L'employeur est donc tenu d'informer annuellement chaque salarié de son « capital DIF ». Même si les modalités de contrôle de la bonne application



de cette loi ne sont pas encore définies – elles se construiront sans doute petit à petit sur la base des jurisprudences successives – nous pouvons supposer qu'un décompte justifié par un ensemble de traces écrites sera nécessaire. Il faudra prouver que des moyens adéquats auront été mis en œuvre pour informer le salarié de ses droits, afin qu'il puisse les exercer en toute conscience.

Art. L. 933-3. du Code du Travail «La mise en oeuvre du droit individuel à la formation relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur. Le choix de l'action de formation envisagée, qui peut prendre en compte les priorités définies au second alinéa de l'article L. 933-2, est arrêté par accord écrit du salarié et de l'employeur. Ce dernier dispose d'un délai d'un mois pour notifier sa réponse lorsque le salarié prend l'initiative de faire valoir ses droits à la formation. L'absence de réponse de l'employeur vaut acceptation du choix de l'action de formation. »

La loi place clairement le salarié au centre du processus de décision. C'est en effet à lui, sur la base des informations que l'employeur lui aura transmises, d'initialiser sa demande de formation. Si l'entreprise ne valide pas le choix du salarié, elle dispose d'un mois pour le lui faire savoir, avant que le choix ne soit automatiquement entériné. En cas d'accord, celui-ci doit être formalisé par un « contrat » bipartite écrit.

Art. L. 933-5 du Code du Travail « Lorsque, durant deux exercices civils consécutifs, le salarié et l'entreprise sont en désaccord sur le choix de l'action de formation au titre du droit individuel à la formation, l'organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation dont relève son entreprise assure par priorité la prise en charge financière de l'action dans le cadre d'un congé individuel de formation sous réserve que cette action corresponde aux priorités et aux critères définis par ledit organisme. »

Si l'employeur refuse le choix du salarié deux années de suite, ce dernier sera prioritairement pris en charge par le FONGECIF de son entreprise sous réserve que la formation qu'il souhaite suivre soit agréée par cet organisme.

Quelle organisation pour le déroulement des formations ?

Art. L. 933-3 du Code du Travail « [...] Une convention ou un accord collectif de branche ou d'entreprise peut prévoir que le droit individuel à la formation s'exerce en partie pendant le temps de travail. A défaut d'un tel accord, les actions de formation se déroulent en dehors du temps de travail. »

Les textes semblent plaider pour une réalisation des actions de formation en dehors du temps de travail. Ils laissent néanmoins la possibilité de les réaliser pendant le temps de travail si cela est prévu dans un accord de branche ou d'entreprise.



Si les formations sont réalisées en dehors du temps de travail, l'entreprise devra verser une « Allocation de formation » au salarié en stage correspondant à la moitié de la rémunération nette de référence (qui sera fixée par décret), comme le précise l'article suivant :

Art. L. 932-1 du Code du Travail « Les heures de formation réalisées en dehors du temps de travail, en application du présent article, donnent lieu au versement par l'entreprise d'une allocation de formation d'un montant égal à 50 % de la rémunération nette de référence du salarié concerné. »

Cette allocation est exonérée des charges patronales et salariales.

Qui paye ?

L'employeur supporte l'ensemble des coûts nécessaires à la mise en place du DIF. Ceux-ci sont en revanche imputables sur le budget formation au titre du développement de la formation professionnelle continue.

En revanche, si le nombre d'heure de la formation choisie par le salarié et acceptée par l'employeur dépasse le « capital DIF » acquis, c'est au salarié de prendre financièrement en charge le dépassement.

En cas de départ du salarié

Art. L. 933-6 du Code du Travail « Le droit individuel à la formation est transférable » [c'est-à-dire, utilisable par la salarié] « en cas de licenciement du salarié, sauf pour faute grave ou faute lourde. »

Dans ce cas, l'employeur est tenu d'informer le salarié licencié de son « capital DIF » et de son droit à l'utiliser pendant sa période de délai-congé. Le salarié doit faire sa demande avant la fin de cette période, sans quoi ses droits sont perdus. Les actions prioritaires sont alors les bilans de compétences et les VAE.

Le DIF n'est en aucun cas récupéré par le nouvel employeur.

Art. L. 933-6 du Code du Travail « [...]En cas de démission, le salarié peut demander à bénéficier de son droit individuel à la formation sous réserve que l'action de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience ou de formation soit engagée avant la fin du délai-congé. »

Le processus reste inchangé en cas de démission du salarié.

Art. L. 933-6 du Code du Travail « [...]En cas de départ à la retraite, le droit individuel à la formation n'est pas transférable. »



On ne peut bénéficier du DIF après le départ à la retraite.

Les impacts de la mise en place du DIF

Afin de répondre aux règles mises en évidence par la loi, le processus de gestion de la formation devra désormais permettre de répondre aux exigences suivantes :

Expression claire des axes stratégiques en matière de formation

Comme évoqué précédemment, aucun dispositif ne permet de garantir que le DIF sera utilisé dans le sens des axes stratégiques développés par l'entreprise, le salarié pouvant toujours basculer vers un CIF, sorte de rupture consommée après deux années de désaccord avec son employeur. Néanmoins, paradoxalement, la définition d'axes stratégiques nettement exprimés et diffusés apparaît plus que jamais nécessaire et opportune.

Laisser le champ libre en matière d'utilisation du DIF ne serait bénéfique ni à l'entreprise, ni aux salariés. Il apparaît nécessaire d'établir le cadre qui permettra de donner du sens aux actions qui seront menées. Le DIF vise en effet à l'acquisition de compétences directement exploitables professionnellement. L'idée de la « formation tout au long de la vie » naît de la volonté suivante : garantir que tout salarié aura l'opportunité de faire évoluer ses compétences de manière à rester compétitif professionnellement. L'employeur devra par conséquent démontrer aux salariés l'intérêt commun de suivre ses préconisations en matière de formation.

Dans ce contexte, l'entreprise consciente de ces enjeux et de ses responsabilités aura à cœur d'exprimer sans ambiguïté les voies qui lui semble les plus pertinentes, celles permettant aux salariés de rester compétitifs.

Conseil et orientation individualisés pour chaque salarié

Dans la ligne des axes stratégiques évoqués dans le paragraphe précédent, le Responsable Formation devra acquérir toute la mesure d'un nouveau rôle induit par la mise en place du DIF : celui de « coach formation ».

L'expression de lignes directrices générales reste limitée au cadre de l'entreprise dans son ensemble. Chaque salarié devra trouver la meilleure voie pour s'inscrire dans ce cadre tout en conciliant ses objectifs de développement personnel. En effet, fermer la porte à l'accomplissement de ces ambitions individuelles constituerait une grave erreur, et ce sur plusieurs plans.



Tout d'abord, le DIF, et plus généralement l'ensemble de la réforme sur la formation professionnelle, sont présentés à grands renforts médiatiques comme une avancée sociale forte. Donner un signe, aussi faible soit-il, visant à nier cette vocation sociale pourrait remettre en cause un équilibre parfois fragile.

D'autre part, l'ultime moteur de la motivation des salariés dans la réalisation de leur travail réside dans la possibilité d'y trouver des motifs d'accomplissement personnel, comme invitent à penser de nombreux développements théoriques sociologiques autour des facteurs de la motivation (cf. Maslow, Henderson etc.). Chercher à satisfaire ce besoin d'accomplissement personnel est une des clés pour obtenir le meilleur des salariés, le nier devient un facteur de démotivation certain.

La mise en place du DIF induit nécessairement l'individualisation de la prise en compte des besoins de formation. Ceci doit être considéré comme une opportunité de susciter la motivation auprès de ses salariés, un nouveau moyen de reconnaissance, qui passe notamment par l'établissement d'une nouvelle relation entre le salarié et son responsable formation.

Il est parfois difficile de naviguer dans l'univers de la formation professionnelle. Le salarié devant gagner en autonomie sur ce point appréciera le conseil éclairé d'un spécialiste. Ainsi, le Responsable Formation devra assumer cette nouvelle fonction de « coach formation ».

Le terme de « coach » est aujourd'hui incontournable. Cela ne se limite pas à un effet de mode mais bel est bien à l'émergence d'un nouveau besoin : guider l'individu face à des systèmes de management de plus en plus complexes. C'est bien la notion que nous entendons pour ce rôle de « coach formation » : écouter, comprendre, analyser, accompagner vers l'autonomie, en évitant d'imposer des solutions d'expert.

Un système d'information adapté

La mise en place du DIF implique l'existence d'un certain nombre de canaux d'information identifiés, utilisés, contractualisés, sécurisés.

En premier lieu, chaque salarié doit être régulièrement informé de son « capital DIF ». Cela suppose tout d'abord de pouvoir suivre individuellement ce capital. Considéré *a priori* comme complexe, ce suivi pourrait s'avérer en réalité assez simple. En effet, la fréquence de mise à jour du capital devrait être relativement faible : de nombreux salariés capitaliseront certainement sur plusieurs années pour envisager une formation plus longue. Le capital sera par conséquent à remettre à jour une seule fois dans l'année.

Cette première constatation sur la fréquence d'évolution de l'information sur le capital DIF permet d'envisager les choses sous un nouvel angle. L'Entretien Individuel Annuel (EIA) semble devenir une réponse immédiate à un



certain nombre d'exigences : mise à jour du capital DIF, information sur le capital DIF, expression des besoins individuels en formation, contractualisation de l'utilisation du capital DIF. Ces obligations liées à la mise en place du DIF peuvent avantageusement être remplies au travers de cet outil de management désormais largement connu et utilisé, au prix de l'ajout de quelques rubriques dans les guides de conduite d'entretien. Cela suppose également que l'EIA soit décliné dans toute l'entreprise et mis en œuvre pour toutes les catégories de salariés.

Reste la question de l'information du salarié sur l'éventail des formations possibles, nécessaire à alimenter sa réflexion pour formuler ses besoins en conscience. Le DIF n'entend pas venir perturber le mode de relation existant entre les entreprises et leurs prestataires de formation. Ainsi, le fait de travailler avec un panel de fournisseurs sélectionnés ne devrait pas être mis en cause. Par conséquent, il semble logique et cohérent de limiter *a priori* l'information aux formations proposées par les prestataires du panel. Selon la taille de l'entreprise et le spectre des formations ouvert par la ligne stratégique, plusieurs méthodes pourront être envisagées : accès aux catalogues papier, liste de prestataires avec contacts directs, accès privilégiés aux sites Internet des prestataires, intranet dédié à la formation présentant les catalogues en ligne, accès à des plates-formes de courtage en formation etc.

Les nouveaux challenges des Ressources Humaines

Comme toute réforme, la mise en place du DIF peut être vécue soit comme une contrainte nécessitant une « déformation » du système existant pour se plier aux nouvelles exigences, soit comme une opportunité de mener une réflexion et une évolution plus profonde de nos modes de fonctionnement. Envisageons la deuxième hypothèse pour brosser le portrait d'une gestion de la formation idéalisée.

Placer l'homme au centre de l'entreprise

Actuellement, une tendance se détache nettement dans le paysage sociologique de l'entreprise : retrouver la dimension humaine dans des systèmes de management de plus en plus complexes et inhumains. Le DIF en est une illustration parmi de nombreuses autres : gestion individuelle des compétences, services personnels fournis par les entreprises aux salariés (crèches, assistance administrative etc.), coachings comportemental, technique, aide à la décision... Prise sous cet angle, la mise en place du DIF fait partie d'un tout cohérent de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Ce nouveau système part de la volonté marquée et affichée par les dirigeants de placer l'homme au centre de l'entreprise. Nous pouvons le constater cruellement, l'outil productif peut de plus en plus aisément être



déplacé. Ce qui « oblige » à conserver une entreprise en France (et plus généralement en Europe occidentale), c'est la différenciation positive que l'on accordera aux salariés « locaux » en comparaison des opportunités de délocalisation. Cette différenciation réside dans une gestion performante des compétences.

Gérer les compétences dans l'entreprise

Tout entrepreneur conscient de ceci aura à cœur de doter son entreprise des référentiels d'emplois, de compétences (en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires à établir le cadre d'évolution et de progression de l'ensemble des salariés.

Suite à cela, il faut pouvoir établir l'image la plus fidèle possible de la situation réelle du niveau de compétences de l'entreprise en regard de cet idéal constitué par les référentiels. Cela passe par l'évaluation du niveau de compétences exprimées dans le cadre d'exercice de ces compétences (« sur le terrain »). Cette évaluation peut, dans une première approche, être effectuée par les responsables techniques et hiérarchiques des personnes évaluées, ou mieux, par ces personnes elles-mêmes lors de l'EIA.

Se pose ensuite le problème de l'acquisition de nouvelles compétences pour obtenir l'adéquation du niveau de compétence réel en regard du niveau requis par les référentiels visés. Dans ce cadre, les organismes de formation professionnelle doivent jouer pleinement leur rôle de conseil et d'accompagnement des entreprises.

Il n'est plus admissible que des formations soient « livrées », simplement sanctionnées par une attestation de présence et une évaluation à chaud (sujette à un clientélisme immédiat : on se rappelle surtout du fait que le repas était bon et le formateur sympathique...). Lorsqu'un organisme de formation vend un stage à une entreprise, son rôle consiste également à valider les objectifs précis de cette formation dans le cadre stratégique de l'entreprise, et à fixer en même temps les moyens qui permettront d'évaluer, à froid, si ces objectifs ont été remplis.

Cette évaluation à froid menée par l'organisme de formation lui-même intervient dans l'idéal en complément d'une évaluation effectuée par l'entreprise. Ceci produit un effet miroir permettant de mener l'acquisition des compétences à son véritable terme : l'expression de compétences sur le terrain.

Humaniser la fonction Ressources Humaines



Les concepts évoqués précédemment sont pour la plupart bien connus des entreprises, mais souvent insuffisamment mis en œuvre. Cette insuffisance passe certainement par l'image « d'usine à gaz » que l'on se fait de ces systèmes, leur manque paradoxal de dimension humaine. L'humanisation de ces approches devra se faire par un médiateur. La fonction du Responsable Formation devra nécessairement évoluer d'une teneur essentiellement administrative vers une dimension fortement managériale. Comme évoqués précédemment, il devra adopter premièrement la posture d'un « coach » en mesure d'aborder individuellement chaque salarié pour l'orienter dans son parcours d'acquisition de compétences. Il devra être en mesure de diagnostiquer des situations, de proposer des scénarios d'évolution et d'accompagner chacun dans la réalisation de ces scénarios.

En outre, il devra se placer en tant que relais des dirigeants pour être en mesure de décliner les axes d'évolution de l'entreprise, mais également pour peser sur les décisions, au plus haut niveau. La composante « compétence » est étonnamment peu présente dans l'établissement des stratégies d'entreprise. Le facteur humain est très souvent réduit à sa composante sociale ou budgétaire. Introduire ce facteur compétence comme une des données d'entrée majeure aux décisions stratégiques constitue certainement un challenge important pour les Responsables Formation, mais c'est sans conteste possible une des clés majeures pour réussir et assurer la pérennité des entreprises. Il reste à leur fournir les armes pour relever ce défi.

Etes-vous prêts pour le DIF ?

Quelques questions pour alimenter votre réflexion sur la mise en place du DIF au sein de votre entreprise.

1. Je peux citer trois grandes priorités de mon plan de formation 2005.

- oui*
 non

2. Le budget formation direct et induit (coût lié aux absences, frais de déplacement etc.) est provisionné pour 2005.

- oui*
 non

3. Le budget de formation légalement imposé est utilisé, voire dépassé.

- oui*
 non

4. Tous les salariés de mon entreprise bénéficient d'un Entretien Individuel Annuel avec leur responsable hiérarchique.

- oui*
 non

5. Je dispose des référentiels de compétences adaptés à chaque emploi de l'entreprise.

- oui*
 non

6. Il existe un dispositif de recueil des besoins en formation de chaque salarié, exprimés par les salariés eux-mêmes (éventuellement relayés par leurs responsables hiérarchiques).

- oui*
 non

7. Les prestataires de formation sont sélectionnés et intégrés à un panel. Leurs performances sont suivies.

- oui*
 non

8. Je sais associer chaque formation effectuée dans l'entreprise à des objectifs exprimés en terme d'acquisition de compétences.

- oui*
 non

9. Toutes les formations sont évaluées « à froid », sur la base de la mise en pratique vérifiée des compétences devant être acquises par le stage en question.

- oui*
 non

10. La personne en charge de la formation est membre du comité de direction ou participe aux réunions de définition de la stratégie.

- oui*
 non



A propos de l'auteur

Benoît Charasy, ingénieur de l'école des Mines, ancien responsable Formation au sein du groupe Bureau Veritas, est le directeur de FormaFed. Il est à ce titre confronté quotidiennement aux problématiques formation des entreprises.

- Benoit.Charasy@formafed.com

A propos de FormaFed

FormaFed, l'activité Formation du groupe AcFed, propose aux PME et aux business units des formations métiers, sectorielles et transverses sur mesure ou sur catalogue.

Pour atteindre les meilleures performances, les formations FormaFed incluent un **diagnostic initial**, des **jeux de rôles** exclusifs et une **évaluation à froid** selon une méthodologie spécifique.

Enfin, FormaFed propose aux dirigeants et responsables formation un **accompagnement à la conception, l'optimisation et la réalisation de leur plan de formation**.

- Email : contact@formafed.com
- Tel : 0 821 02 92 92 (non surtaxé)
- Internet : www.formafed.com