



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du mardi 11 septembre 2007 au CNIT de la Défense
sur le thème :**

« LE DIF TROIS ANS APRES : PREMIERS RETOURS D'EXPERIENCE GAGNANTS »

Avec deux intervenants de qualité :

▪ **Marc DENNERY – C-CAMPUS – Directeur associé**

Titulaire d'un DEA de sociologie du travail, il a acquis une expérience de près de 20 ans dans le domaine de la formation et du développement RH, aussi bien en entreprise qu'en société de conseil. Il est l'auteur de plusieurs livres sur la formation, notamment « DIF & Professionnalisation : comment adapter l'offre de formation ? » et « Réforme de la formation professionnelle : année II » chez ESF éditeurs.

▪ **Olivier REBOUL – VINCI Park – Département Formation et Développement des Compétences – Directeur de l'Ecole VINCI Park**

Titulaire d'un DESS de Gestion des Ressources Humaines (IAE d'Aix en Provence), il a acquis une expérience de près de 15 ans dans le domaine de la formation et du développement des compétences, aussi bien en entreprise qu'en société de conseil. L'Ecole VINCI Park, qu'il dirige, a reçu en 2007 le Trophée d'Or du DIF, catégorie Grandes Entreprises, pour sa mise en œuvre du DIF et les outils de formation et d'information développés à cet effet pour les collaborateurs de l'entreprise.

En ouvrant la conférence **Jean-Marie Peretti** fait un rapide sondage dans l'assemblée : quatre personnes sur les soixante présentes avaient consommé leur DIF. Il ajoute que, si 97% des DIF n'ont pas été utilisés, il existe tout de même des entreprises actives qui ont su saisir cette opportunité comme VINCI Park.

Marc Dennery présente le DIF :

Le premier accord a été signé, il y a quatre ans, le 20 septembre 2003. Cette année, en juillet, au Sénat on parlait de « réforme de la réforme », mais Marc Dennery préfère attendre 2008 pour voir ce qui sera réellement mis en place.

Il décrit un démarrage poussif: en 2005, on enregistrait 1,6% de DIF demandés. Au mieux ce chiffre aurait triplé en 2006.

Il donne les chiffres d'une mobilisation contrastée : De rares entreprises sont exemplaires avec 91% de DIF consommés. D'autres, plus nombreuses, dont VINCI Park, tournent entre 40% et 60%. Mais, la majorité reste largement sous les 10%. Selon lui, quand les entreprises se préoccupent du DIF, il fonctionne très bien, mais cela reste marginal.

Il présente les nombreuses interrogations, plus ou moins pertinentes à ses yeux, qui gravitent autour de ce sujet :

- **Le DIF, doit-il être organisé SUR ou HORS le temps de travail ?** Marc Dennery affirme que 20% des entreprises ont opté pour le HORS, 40% ont choisis le SUR, et enfin 40% alternent. Olivier Reboul précise que chez VINCI Park, la question ne s'est pas posée en ces termes mais plutôt en fonction de l'organisation du travail compte-tenu de l'activité de l'entreprise.
- **Faut-il accumuler ou déstocker du DIF ?** Olivier Reboul préfère inciter à une consommation régulière dans son entreprise. Cependant, Marc Dennery ajoute que pour mettre en place des programmes professionnalisant, il faut stocker du DIF.



- **Faut-il un catalogue DIF spécifique ?** Olivier Reboul a catalogué, pour les Directions opérationnelles des programmes de formation par fonction. Ainsi, chez VINCI Park, les managers, chargés de valider les demandes des collaborateurs, repèrent très vite si, pour telle fonction, c'est de l'ordre du plan ou du DIF.
- **Comment peut-on communiquer sur le DIF ?** Chez VINCI Park, la ligne hiérarchique a été responsabilisé dans la formation et la communication sur le DIF. Par ailleurs, une affiche, sous forme de bande dessinée « *Histoire de DIF...* », est affichée dans chaque service. Olivier Reboul insiste sur l'importance de communiquer sur cette nouvelle modalité d'accès à la formation pour obtenir un résultat.
- **Le DIF, plutôt l'affaire des managers ou des fonctions RH ?** Contrairement au choix de VINCI Park, la plupart des entreprises laisse le DIF aux DRH. Elles préfèrent centraliser les demandes car elles craignent que les managers laissent passer le délai d'un mois (équivalent à l'acceptation) avant de répondre aux collaborateurs. En outre, cela pourrait aboutir à une inégalité entre les services. En revanche chez VINCI Park la responsabilité a été laissée volontairement aux managers directs pour les positionner en tant qu'acteur clef de la formation de leurs collaborateurs. Les quelques erreurs de la mise en œuvre sont « normales et acceptables » et de moins en moins nombreuses. Par contre le bénéfice, en termes de compréhension du dispositif par un grand nombre de salariés, est très net pour l'entreprise.
- **Doit-on proposer de nouveaux formats pédagogiques ?** Marc Dennery regrette que les organismes de formation ne saisissent pas vraiment cette opportunité.

Pour Marc Dennery, la question principale reste : À quoi sert le DIF ?

Dans le cadre de son expérience de consultant auprès d'entreprises de tailles diverses, il a noté quatre visions différentes :

- 1) Certaines entreprises se sont adaptées en effectuant un transfert du plan de formation dans le DIF
- 2) D'autres ont compris cette mesure comme un instrument de « paix sociale ». Ces entreprises proposent un catalogue plutôt social : théâtre, prise de parole en public, sensibilisation au handicap... Cela fonctionne bien, mais les budgets formation ont augmenté dans ces sociétés.
- 3) Plus rares, certaines entreprises se servent du DIF en tant que « levier » de professionnalisation de leurs collaborateurs. C'est le cas de VINCI Park pour qui le DIF doit permettre et favoriser le développement professionnel du salarié.
- 4) Enfin, le plus grand nombre des entreprises accumulent les heures en ignorant le DIF ou le considérant comme une taxe de plus.

Olivier Reboul décrit quelques facteurs clefs de la réussite du DIF chez VINCI Park :

VINCI Park, filiale du groupe VINCI, gère 860 000 places de stationnement dans 13 pays. Olivier Reboul précise qu'il n'existe pas encore de diplôme pour les métiers du stationnement. Or pour que les salariés progressent, il faut les former en interne. Fin 2004 à l'initiative Monsieur Denis Grand, Président Directeur Général, l'Ecole de formation VINCI Park a été créé « pour valoriser les hommes et les métiers du stationnement ». D'ici fin 2007, six « Parking Ecole » régionaux destinés à dispenser des formations métier en situation de travail, verront le jour. La formation apparaît pour VINCI Park comme un enjeu prioritaire pour le développement des hommes, de son métier et de son image de marque.

Quels sont les moyens utilisés ?

VINCI Park a recours à des formateurs internes « occasionnels », des vacataires et des prestataires « classiques » de formation. Le maximum de stage et de session sont animées par l'interne, les intervenants externes servant à équilibrer les « ressources » soit par rapport à la demande soit par rapport au type de stage. Enfin, si peu de collaborateurs sont concernés, elle fait appel à des organismes de formation de type « inter ». L'ingénierie pédagogique est le plus souvent co-produite



entre l'Ecole VINCI Park et les prestataires externes. Olivier Reboul affirme pouvoir développer 30 à 40% de formation supplémentaire en trouvant « les équilibres nécessaires » entre moyens internes (l'Ecole VINCI Park) et externes de formation (prestataires divers).

Marc Dennery ajoute que les opérateurs de formation ont mesuré un « effet DIF » principalement sur l'inter-entreprise. Par ailleurs, ce sont les organismes de langues qui semblent en bénéficier le plus.

Comment gérez-vous le budget DIF si ce sont les managers les décisionnaires ?

Olivier Reboul répond qu'il n'y a pas chez VINCI Park un budget DIF et un budget plan mais un budget global de formation qui correspond à des besoins réels de formation qui en fonction des demandes et des collaborateurs pourront être pris au titre du plan ou du DIF. La réalisation des demandes de formation exprimées (3 choix au plus par collaborateur) s'effectue sur 2 années consécutives, ce qui laisse une marge de manœuvre non négligeable par rapport à la répartition du budget.

Faites-vous de la validation des acquis de l'expérience ? Avec quel moteur ?

La VAE s'inscrit pour VINCI Park dans le droit fil de la valorisation des hommes et des métiers du stationnement. Nos métiers sont non ou peu qualifiés et il est important de les valoriser en interne.

Dans ce contexte beaucoup de salariés sont demandeurs de formation « certifiantes ou qualifiantes » et reconnaissant à l'entreprise qui leur permet d'y accéder. Une certification en Français Langue Etrangère (FLE) a autant de valeur dans son secteur que le TOEFL pour des cadres. La création de CQP et le développement de la VAE est un objectif prioritaire pour les prochaines années.

Marc Dennery précise que la VAE concerne avant tout les entreprises qui requièrent des qualifications intermédiaires voire basses. Cela permet de revaloriser un métier.

Marc Dennery propose des clés pour réussir la mise en place du DIF :

D'abord il faut intégrer dans une politique de formation globale. Celle-ci doit être redéfinie par le DRH, le DAF et si possible le DG. Marc Dennery ajoute que le DIF peut être perçue comme une régression sociale aux yeux des grandes entreprises dont le budget formation est déjà à 7 ou 8%. Chez VINCI Park, le DIF est un instrument d'une politique de formation plus globale mise en place aussi en 2004. Partant d'un terrain vierge, leur but était que la formation soit consommée, et que leur école serve de levier en interne.

Ensuite, il faut mettre en place un dialogue social. Il conseille vivement d'établir un accord d'entreprise. Dans ces accords, la question de la nature du temps de travail est souvent abordée. Olivier Reboul explique que la signature de l'accord d'entreprise a permis une « transparence » vis à vis des critères d'acceptation ou de refus ainsi que des process de mise en œuvre et de gestion des demandes de DIF. Pour développer le dialogue autour du DIF, l'entretien annuel est un moment privilégié.

Enfin, l'offre DIF doit répondre aux besoins de professionnalisation. Selon Marc Dennery, l'entreprise doit proposer des formations modulaires qui peuvent s'organiser en parcours de professionnalisation.

Olivier Reboul témoigne qu'avec des collaborateurs qui n'ont pas du tout de « logique de formation », la question de la présentation de l'offre DIF était importante. Il a choisi de « cataloguer » l'offre de formation, DIF et plan, par fonction (sans parler de catégorie). L'idée est d'éviter que les managers se posent trop de questions inutiles ou fassent des erreurs de choix mais surtout d'introduire pour les salariés l'idée de parcours professionnels.

Marc Dennery explique comment bâtir un « parcours individuel personnalisé » :

Il rappelle que, selon la réforme, le DIF peut s'intégrer dans une période de professionnalisation. Il ajoute qu'aujourd'hui tout semble permis pour pouvoir sortir du modèle : douze stagiaires pour deux jours de formation. Il rappelle les défis à relever pour innover en matière de période de professionnalisation :

- Il faut établir une alternance de théorie et pratique, de travail et de formation.



- Cela doit partir d'une démarche co-construite entre le manager, le salarié, son tuteur, et l'opérateur de formation.
- Par ailleurs, une évaluation en amont, permet parfois de réduire le temps de formation. En aval, une deuxième évaluation est nécessaire pour valider les acquis.
- Il faut tendre vers la personnalisation des parcours. Ainsi, il propose une multimodalité pédagogique : on doit mixer et rendre interdépendant le présentiel (stage), le distanciel (e-learning, autoformation) et l'expérientiel (tutorat).
- Il insiste également sur la nécessité d'une certification. Elle manque au DIF aujourd'hui.
- Enfin, la reconnaissance et l'idée de co-financement restent essentielles.

Marc Dennery affirme qu'il y a des modules innovants à créer !

Une personne du public se demande comment, dans les très petites entreprises, mettre en mouvement ses collaborateurs pour apprendre ? Elle exprime aussi une difficulté à faire passer des évaluations en fin de formation.

Marc Dennery avoue qu'il y a parfois une peur de retourner à l'école mais que le DIF peut très bien marcher dans les PME.

Olivier Reboul précise que si l'entreprise joue le jeu en matière de formation et de DIF, les salariés doivent eux aussi respecter les règles du jeu : ponctualité, implication, évaluation, hors temps de travail, formation à prendre sur son DIF, clause de dédit formation, annulation ou report répété,...

L'acceptation de ces règles du jeu est souvent révélateur de la motivation des stagiaires. En cas de refus ou de non-acceptation de ces règles, le salarié peut se voir refuser une formation.

Quelle valeur à cette clause de dédit de formation ?

Olivier Reboul répond que bien qu'elle permette, dans certain cas de mesurer la motivation du salarié, elle n'a pas vraiment de valeur juridique. Son application peut dépendre aussi du type de formation longue suivie et de la catégorie de personnel concerné.

Qu'en est-il du « salarié acteur », et de « l'implication du manager » mis en avant par le DIF ?

- Selon Marc Dennery, les trois quarts des entreprises intègrent l'entretien professionnel à l'entretien annuel. Le quart restant propose deux rencontres. Olivier Reboul n'en fait qu'une. Il raconte qu'il a du « tordre le cou » à l'idée reçue qu'évolution professionnelle signifiait automatiquement changement de fonction. Ainsi, il a placé volontairement la question du choix des formations non pas en troisième partie de l'entretien annuel, après la fixation des nouveaux objectifs pour l'année n+1, mais en quatrième partie après le thème de l'évolution professionnelle pour faire le lien entre parcours de formation et parcours d'évolution professionnelle.
- L'implication du manager a des retombées réelles sur le profil des consommateurs de DIF et sur leur « consommation ». Marc Dennery résume : les publics du DIF sont assez différents du plan. Ce sont des personnes dont le profil est habituellement plus éloigné de la formation. Olivier Reboul insiste sur l'information et la connaissance du dispositif qu'ont, après deux ans, les salariés sur le DIF : par exemple ils sont de plus en plus nombreux à refuser de prendre une formation de type acquisition des compétences de base dans le cadre de leur DIF.

Où va le DIF ?

Marc Dennery reprend le rapport du Sénat de juillet dernier. Il y aurait une réforme du financement prévue avec une augmentation du niveau minimum de financement d'un OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) à 50 millions d'euros. On pourrait donc tendre vers un regroupement de certains OPCA. La grande interrogation selon lui concerne la transférabilité du DIF.



Mais, il rappelle qu'une autre négociation, plus générale sur l'évolution du marché du travail, se poursuit en ce moment. Il pense qu'une réforme du DIF en découlera. Olivier Reboul souligne que les orientations européennes sur la formation vont dans cette même logique de « la formation tout au long de la vie ».

Jean-Marie Peretti conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>