



**Le temps d'apprendre :
témoignages pluriels,
regards croisés**

éreq

Christine Guégnard (coordination)

Nathalie Bosse

Agnès Checcaglini

Fred Séchaud

RELIEF.18

Rapports du Céreq

novembre 2006

Le temps d'apprendre : témoignages pluriels, regards croisés

Christine Guégnard (coordination)

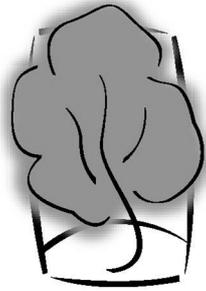
Nathalie Bosse

Agnès Checcaglini

Fred Séchaud

Sommaire

Introduction	7
Regards des responsables d'entreprise	13
1. Place de la formation dans les entreprises	15
1.1. « On a un plan de formation ».....	16
1.2. « Il y a des entretiens annuels d'évaluation »	17
1.3. Et des contraintes.....	18
2. Le droit individuel à la formation, des enjeux et des approches différenciés	19
2.1. « On n'a pas attendu cette loi pour former les gens ».....	19
2.2. « Cela va changer »	19
2.3. « C'est un grand pas quand même »	20
3. La formation hors temps de travail	22
3.1. « Cela va être un frein ».....	22
3.2. « Choisir et maîtriser son temps ».....	23
4. Des dispositifs et des entreprises	23
5. Pour une meilleure organisation travail, formation et vie privée des salariés	25
5.1. « Le DIF lance un défi aux entreprises et aux professionnels de la formation »	25
5.2. « Les femmes ont plus de contraintes que les hommes »	26
Témoignages des salariés	29
1. Représentations de la formation par les salariés	31
1.1. « On peut émettre un souhait ».....	33
1.2. « On nous l'a conseillé », « On nous en a parlé »	34
1.3. « Ils ne m'en ont jamais parlé »	35
2. Usages de la formation	36
2.1. « La dernière formation que j'ai faite... »	37
2.2. Les formations longues, « c'est très très dur sur le temps ».....	38
2.3. La motivation rime-t-elle avec la promotion ?	39
3. Trouver le temps d'apprendre	42
3.1. « Il fallait jongler ».....	43
3.2. « Tout est question d'équilibre »	45
4. Des dispositifs et des salariés	46
4.1. « Faire un DIF en dehors du temps de travail ? »	46
4.2. « J'ai approché la VAE »	51
5. Informer, écouter, accompagner les salariés	53
5.1. « Sensibilisation, concertation, valorisation ».....	53
5.2. « Les organismes de formation pourraient... ».....	54
5.3. « Le souci de faire garder ses enfants ».....	55
Le temps d'apprendre, des propositions pour l'action	57
1. Développer l'information	60
2. Accroître les opportunités de formation en entreprise	61
3. Créer la disponibilité pour la formation	62
Éléments de conclusion	63
Annexe	69
Bibliographie	77
Liste des sigles	79



LE TEMPS D'APPRENDRE

Sous l'impulsion du programme européen Equal, après s'être penché sur la conciliation des temps personnels et professionnels¹, voici venu *le temps d'apprendre*. Dans la valse des temps sociaux, comment développer l'accès à la formation professionnelle continue des salariés en favorisant l'égalité ? Tel est le thème fédérateur qui a incité le Céreq et l'un de ses centres associés, l'IREDU, à participer au projet « *le temps d'apprendre* ». Ce dernier s'inscrit dans le cadre du Fonds social européen avec Accor-Services, pilote du projet, Agora et le Greta Hôtellerie-restauration de Nice pour partenaires.

La réforme du dispositif de la formation tout au long de la vie présente un changement social et culturel profond en proposant d'effectuer des actions de formation en totalité ou partiellement sur le temps libre des salariés. La formation devient donc un élément constitutif de l'articulation des temps de vie. Dans ce contexte, des interrogations émergent : comment le droit individuel à la formation est-il perçu ? De quelle manière se renouvellent les attentes des employés et des dirigeants d'entreprise ?

Ce rapport présente les résultats d'une recherche-action menée durant l'année 2005 et repose sur près de quatre-vingt-dix entretiens. Le premier chapitre étudie les perceptions des responsables d'entreprise concernant l'élaboration du plan de formation, l'organisation des stages, les conséquences professionnelles et personnelles des actions. La place de la formation continue dans la vie des salariés constitue le cœur du deuxième chapitre, soulignant les contraintes temporelles des actifs et actives. Dans le dernier chapitre sont présentées des pistes d'action et des propositions pour encourager et développer la participation des salariés à la formation professionnelle au regard d'une conciliation des temps et d'une réduction des inégalités.

Les auteur(e)s remercient les différentes personnes rencontrées dans les entreprises, les organisations professionnelles, d'avoir accepté de répondre à leurs questions et ainsi contribué à cette étude. Les réflexions les plus représentatives des personnes interviewées sont reproduites en « italique ».

¹ Relief n° 7, septembre 2004.

Introduction

*« Qu'est-ce donc que le temps ?
Si personne ne me le demande, je le sais.
Si je veux l'expliquer, je ne le sais plus »
Saint Augustin (Confessions).*

Le projet intitulé *le temps d'apprendre* a pour objet de créer un espace d'échanges sur les nouveaux enjeux temporels de la formation tout au long de la vie en France. Trois axes principaux ont été retenus : le point de vue de l'individu, la position de l'entreprise, le rapport salarié-entreprise où le temps devient un élément clé de la notion de co-investissement. Les travaux de recherche confiés au Céreq et à son laboratoire associé l'IREDU (Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation/CNRS) ont été réalisés dans le cadre du programme européen Equal. Ils sont résumés dans une note qui a été distribuée lors du séminaire final du projet² et qui se trouve en annexe.

L'objectif principal de cette recherche-action était de recueillir des données et des témoignages sur plusieurs aspects de la formation professionnelle continue, de comprendre comment la variable *articulation des temps* intervenait dans le choix des salariés de se former, au regard d'autres caractéristiques des sphères personnelle, familiale et professionnelle. Cette étude qualitative portait sur les rapports (conjonctions et disjonctions) entre des temporalités organisées ou gérées par les institutions et des temporalités vécues par les individus.

- Au niveau des individus, les choix, opportunités et contraintes formulés par les salariés dans les domaines professionnel, personnel et familial, ont éclairé les intérêts, l'accès et les usages vis-à-vis de la formation professionnelle continue.
- Au niveau des entreprises, le questionnement des responsables a permis d'analyser les enjeux temporels et professionnels de la formation, soit induits soit reproduits par le renouvellement du cadre conventionnel (de branche ou d'entreprise) des politiques et des dispositifs.
- De plus, il s'agissait d'apprécier les obstacles et les leviers pour lier temps de travail, de formation et de vie personnelle et familiale sur lesquels l'entreprise peut agir. La finalité était de formuler des pistes d'action, des recommandations pour encourager et développer la participation des salariés : *comment mieux articuler les temps sociaux pour développer l'accès à la formation en vue d'une meilleure égalité professionnelle ?*

1. Perspective générale

En France, la loi de 1971 reconnaît à la formation professionnelle un double objectif : d'une part assurer l'efficacité économique de l'entreprise en adaptant les compétences et qualifications des salariés aux évolutions technologiques et professionnelles ; d'autre part, favoriser la promotion sociale et promouvoir l'éducation permanente. En 2003, le taux de participation financière des entreprises de dix salariés et plus se situait au-delà de l'obligation légale, puisqu'elles dépensaient 2,88 % du montant des salaires bruts tandis que plus de 35 % des salariés avaient suivi au moins une action financée par l'employeur (source 24.83, Céreq).

Près de neuf millions de personnes, le tiers des femmes et des hommes salariés, ont participé à une formation entre janvier 1999 et février 2000 selon l'enquête Formation continue 2000 (Aucouturier 2001). Près des trois quarts des activités sont des stages, cours, séminaires ou conférences, avec le concours d'un intervenant et hors de la situation habituelle de travail. À côté de cette formule centrale, 22 % des actions sont effectuées en situation de travail (FEST) et 4 % sont de l'autoformation.

La loi de 1971 a certes contribué à généraliser l'effort des entreprises en la matière, mais l'objectif de promotion sociale est loin d'être atteint. La participation reste dépendante de la taille de l'établissement, du secteur d'activité, des événements conjoncturels et contextuels qui les affectent. De plus, l'accès à la formation du personnel dépend fortement de la catégorie d'emploi, du type de contrat de travail, du niveau de formation initiale des salariés, de leur genre. Le suivi d'une formation augmente ainsi avec le diplôme et la durée des études initiales, diminue avec l'âge, est plus fréquent pour les cadres et les professions intermédiaires que pour les ouvriers. Les travailleurs précaires (CDD, intérim, CDI à temps partiel...) ont deux fois moins de chances que les salariés stables de suivre un stage et, sont également confrontés à des inégalités de perspective professionnelle (Pérez et Thomas 2004). En effet, les entreprises financent en priorité la formation des personnels permanents qu'elles souhaitent voir rester dans leur entreprise ou fidéliser.

² Colloque « Le temps d'apprendre », 5 décembre 2005, Palais du Luxembourg, Paris.

Les plus diplômés, ceux qui ont quitté l'école le plus tard, sont aussi les plus informés et les plus désireux de partir en stage et, de fait, ils y accèdent davantage (Aucouturier 2001). Ainsi, 75 % des cadres connaissent l'existence d'un plan de formation au sein de leur entreprise et plus de la moitié d'entre eux l'ont examiné, tandis que 40 % des ouvriers pensent qu'il existe un plan de formation mais ils sont peu nombreux à l'avoir consulté (17 %). Le rôle de l'employeur reste déterminant dans la politique générale du plan de formation. Selon l'enquête Formation continue 2000, près de 41 % des salariés formés affirment que c'est leur employeur qui en a eu l'initiative, pour 24 % la décision est réalisée d'un commun accord, et 28 % déclarent être seuls à l'origine de la formation.

L'accord interprofessionnel signé en septembre 2003 par les partenaires sociaux, suivi par la loi du 4 mai 2004, apportent de profondes modifications à la formation tout au long de la vie, et ajoutent un droit propre à l'individu attaché à son contrat de travail. Le droit individuel à la formation (DIF), d'une durée de vingt heures par an, s'effectue à la demande du salarié en accord avec l'employeur et peut se réaliser partiellement ou totalement en dehors du temps de travail en fonction des accords de branche ou d'entreprise. Il est demandé au salarié d'investir du temps personnel dans la formation sur le modèle du co-investissement : le temps passé en formation hors temps de travail fait l'objet d'une allocation versée par l'entreprise (50 % de la rémunération nette). Le DIF fait ainsi ressortir la problématique de la conciliation des temps de vie des salariés. Il convient de s'interroger alors sur les conséquences, les opportunités, les tensions d'un tel dispositif.

En effet, les résultats de diverses enquêtes soulignent la persistance des inégalités dans la gestion des emplois du temps. Dans les couples, hommes et femmes se ressemblent dans leur usage du temps sauf dans deux domaines, celui du travail domestique et des activités parentales (Barrère-Maurisson, Rivier et Marchand 2000). Le partage des tâches entre pères et mères apparaît donc inégalitaire : les femmes accomplissent près de 60 % de l'ensemble des moments destinés aux enfants, et près de 70 % des affaires domestiques alors que les hommes disposent de plus de temps personnel. La réduction du temps de travail n'a pas apporté de grands changements dans la répartition des occupations domestiques entre hommes et femmes, ces dernières continuant d'en assurer la plus grande part (Estrade, Meda et Orain 2001).

Quand les femmes sont actives, elles payent leur implication professionnelle par moins de temps libre que les hommes. L'emploi du temps des mères salariées est soumis à une double contrainte. Au temps de travail s'ajoutent des moments irréductibles consacrés aux affaires familiales et domestiques qui réduisent de fait le temps effectivement libéré. L'emploi du temps féminin suppose une organisation que le moindre changement peut venir enrayer : « *Une maman ne part pas en stage.* » Ainsi, selon l'enquête Formation continue 2000, près de 20 % des salariées sont amenées à réorganiser leur vie personnelle afin de suivre une formation contre 14 % des hommes (Fournier 2001). De fait, les femmes ont moins de chances que les hommes de suivre une action organisée par l'employeur quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Et, l'inégalité d'accès à une formation s'est accentuée au fil des ans pour le personnel ouvrier féminin (Aucouturier 2001).

De plus, le calendrier de la vie professionnelle reste dominé par le modèle masculin traditionnel. Riche en promotions et formations entre vingt-cinq et quarante ans, il suppose que l'individu se montre disponible pour progresser professionnellement. Les femmes actives, notamment les moins qualifiées, se trouvent ainsi pénalisées par la polarisation de la formation continue sur une période de vie chargée en contraintes familiales qui entrave leurs carrières, voire leurs possibilités de maintien en emploi (Fournier 2001).

Par ailleurs, les horaires atypiques de travail sont bel et bien montrés du doigt en tant que grands perturbateurs de la sphère familiale. Ainsi, les personnels de l'hôtellerie-restauration témoignent non seulement de la façon dont les contraintes temporelles se fragmentent entre activité professionnelle, charge parentale, travail domestique (Guégnard *et alii* 2004). Ils mettent également en exergue l'interdépendance des temps de vie, les accords imparfaits de l'emploi et de la famille.

Compte tenu de ces éléments, plusieurs questions sont apparues :

- Comment le droit individuel à la formation est-il perçu par les personnes ? Quelles sont les attentes des salariés ?
- Compter uniquement sur l'initiative individuelle pour se former ne risque-t-il pas de renforcer des inégalités ? Comment pallier ce type d'effets négatifs ? Comment rendre l'individu acteur de sa formation ?
- L'accès à une formation tout au long de la vie, difficilement réalisable actuellement pour les femmes, sera-t-il possible, si les heures d'enseignement s'ajoutent encore à leur emploi du temps hors de l'entreprise ?
- De quelle manière l'entreprise se prépare-t-elle à la réforme de la formation professionnelle ? De quelle manière aménager une co-décision salarié-employeur en matière de formation continue ?

- L'entreprise peut-elle devenir actrice de l'articulation des temps sociaux de son personnel ?
- Quelles mesures peuvent faciliter la vie pratique des salariés et optimiser leur participation à la formation ?

Cette perspective générale de la recherche et ces pistes de travail se sont appuyées sur une méthodologie qu'il reste à préciser.

2. Méthodologie

Les disparités d'accès aux formations ne peuvent pas être interprétées comme le résultat d'une simple différence d'appétence individuelle pour la formation. Elles doivent être non seulement analysées au regard de l'environnement professionnel (taille, secteur, organisation, politiques de gestion, activités de travail...) mais également des sphères personnelle et familiale. Pour les hommes et pour les femmes, prendre le temps de se former est une décision influencée par de multiples facteurs. Un individu prendra d'autant plus de risques professionnels que les autres pans de sa vie ne seront pas remis directement en question ou seront aménagés de manière favorable. D'où la nécessité de connaître les comportements et les perceptions des personnes à l'égard de la formation continue, mais aussi de s'intéresser aux activités qui se déroulent hors de l'espace professionnel. L'analyse a donc porté sur l'articulation travail-formation-vie personnelle et familiale, sur les obstacles et les leviers pour concilier ces temps à partir des pratiques de management en vigueur dans l'entreprise ainsi qu'en fonction des projets des personnes et de leur histoire de vie.

L'objectif principal de cette recherche-action a été de comprendre comment la variable articulation des temps intervenait dans le choix des individus de se former, au regard d'autres caractéristiques des sphères personnelle, familiale et professionnelle. Ceci a influencé le choix méthodologique de réaliser des entretiens semi-directifs de salariés et de dirigeants d'entreprise. Ils ont été effectués de mars à juin 2005 dans treize entreprises de taille et de secteurs d'activités variés. Quatre-vingt-sept entretiens individuels ont permis de connaître les comportements et les perceptions des salariés et des dirigeants vis-à-vis de la formation professionnelle continue et de la réforme : concertation et élaboration du plan de formation, communication et organisation des stages, motivation et incitation, articulation entre temps de formation, investissements professionnel et familial... Afin de distinguer d'éventuelles spécificités, ces interviews ont concerné à la fois des femmes et des hommes, qui ont suivi une formation financée ou organisée par leur employeur, ainsi que des personnes non bénéficiaires d'actions de formation. L'analyse des entretiens a souligné ainsi la réalité de la vie professionnelle et personnelle, des contraintes temporelles des actifs et actives, et a révélé également leurs satisfactions, leurs déceptions, leurs attentes vis-à-vis de la formation...

Note méthodologique de l'enquête Céreq-IREDU

L'objectif principal était de recueillir des témoignages sur plusieurs aspects de la formation professionnelle continue et des considérations sur les difficultés et les facilités rencontrées par les salariés concernant l'articulation des temps de vie.

Les entretiens semi-directifs, en face à face, ont été menés sur la base d'un guide d'entretien commun. L'enquête Céreq-IREDU s'est déroulée en deux temps. Les premiers interlocuteurs étaient les personnes en charge de la formation dans l'entreprise. Quand un service spécifique existait, il s'agissait du responsable de formation ou de l'un de ses collaborateurs, les autres répondants étant principalement le chef du personnel ou le directeur des ressources humaines et parfois, le chef d'entreprise. Dans un second temps, les entreprises ont fait appel au volontariat de leurs salariés pour que des entretiens puissent être menés pour 6 à 8 salariés en privilégiant à la demande du Céreq des profils variés : des hommes et des femmes, avec et sans enfants, ayant suivi et n'ayant pas suivi d'action de formation. Tous les entretiens individuels ont été réalisés dans l'établissement. Au total, quarante-quatre femmes et vingt-huit hommes salariés ont été rencontrés ainsi que neuf femmes et six hommes responsables d'entreprise.

Le protocole retenu pour l'étude comporte des limites. La première est le caractère non exhaustif au sein de chaque entreprise et non représentatif de l'échantillon au sens statistique. L'enquête ne prétendait pas à une quelconque représentativité, elle visait à dégager les grandes lignes sur les freins et les avancées concernant l'accès à la formation professionnelle et la gestion des temps sociaux. La deuxième limite est une contrainte, l'interrogation se passant dans l'entreprise sur le temps de travail, il nous a été demandé parfois de ne pas dépasser trente minutes d'interview afin de ne pas perturber l'activité de l'entreprise. Enfin, la sollicitation des salariés par l'entreprise constitue une limite, voire éventuellement un biais de sélection. Il convient de souligner que nous nous appuyons sur les discours des personnes rencontrées et non sur la politique de formation des entreprises que nous aurions pu observer. Une limite de l'étude réside dans la plus ou moins grande convergence entre les déclarations et les pratiques effectives.

Regards des responsables d'entreprise

La formation professionnelle continue occupe une place plus ou moins centrale selon les entreprises, apparaît comme une obligation, une nécessité ou un enjeu, est considérée comme un investissement pour certains, un facteur stratégique d'évolution ou d'employabilité pour d'autres. Ce chapitre présente les grandes lignes des récits recueillis au cours des interviews réalisées auprès de neuf femmes et six hommes responsables d'entreprise. Plusieurs aspects de la formation professionnelle relatifs à l'élaboration du plan, à l'organisation des stages et aux conséquences professionnelles et personnelles des actions pour les salariés, y seront développés.

L'accord interprofessionnel signé en septembre 2003 par les partenaires sociaux, suivi par la loi du 4 mai 2004, apportent de profondes modifications à la formation tout au long de la vie. En plus du plan de formation qui relève de l'initiative de l'employeur et du CIF à la demande du salarié, s'ajoute un droit propre à l'individu attaché à son contrat de travail, le droit individuel à la formation. Celui-ci s'effectue à l'initiative du salarié en accord avec son employeur. Sauf convention ou accord collectif de la branche ou de l'entreprise, les formations se déroulent en dehors du temps de travail (*art. L933-3*). Le DIF peut être interprété comme une réponse aux inégalités en proposant 20 heures de formation par an pour chaque salarié, cumulable sur six ans (soit 120 heures).

Comment les entreprises se préparent-elles à cette réforme ? Les témoignages des dirigeants soulignent les conséquences, les opportunités, les barrières à lever et les tensions d'un tel dispositif. Si le DIF et la formation hors temps de travail lancent un défi aux salariés et aux entreprises, l'équilibre des temps sociaux reste insuffisamment pris en compte au sein des établissements visités.

1. Place de la formation dans les entreprises

L'ensemble des responsables d'entreprise, de ressources humaines et de formation attestent de l'importance de la formation de leur personnel, associée à deux mots-clés, investissement et employabilité. L'investissement renvoie plutôt à une politique générale de l'entreprise, c'est à la fois le capital humain qui s'amortit dans la durée et une formation indispensable parfois pour la réalisation immédiate des tâches. Ces deux conceptions cohabitent dans le discours des responsables rencontrés. Tandis que la notion d'employabilité renvoie aux individus, certains managers rappelant leur responsabilité à l'égard de leurs salariés. Comme le déclare un directeur, « *développer l'employabilité des gens autour de nous, cela fait partie de nos obligations aujourd'hui* »³. La stratégie de l'employeur vis-à-vis de son personnel joue un rôle prépondérant dans la politique générale d'élaboration du plan de formation pour proposer, inciter, motiver les salariés à partir en stage. Mais la plupart affirment aussi avoir une politique de formation en relation avec les besoins de l'établissement, les évolutions technologiques et le budget alloué. Plusieurs mettent l'accent sur le travail à réaliser avec les différents chefs de service ou les managers.

À taille égale, et donc à moyen financier relativement équivalent, force est de constater que le plan de formation est révélateur sur le fond de la conception même de la relation humaine avec le salarié. Ainsi avons-nous rencontré des employeurs qui estiment avoir un rôle d'évolution et de réalisation de l'individu, tant au niveau de la personne que de son poste de travail. « *C'est ça la clé... c'est l'employabilité, c'est même au-delà de l'employabilité, c'est qu'on puisse mettre en accord la personne et son métier* » révèle un chef d'entreprise. La formation est un moyen soit de valider les acquis par la théorie, soit d'évoluer, avance une directrice. Quand d'autres considèrent la formation comme un investissement ayant pour seul objectif la rentabilité économique.

Si globalement la structure des établissements en termes d'effectif, de secteur d'activité, a une importance non négligeable dans le dispositif de formation proposé aux employés, ce n'est pas la seule explication. En effet, certaines PME-PMI investissent en formation continue et lancent des projets de grande envergure, alors que de grandes entreprises se limitent à l'adaptation aux postes de travail. Ainsi, une responsable dans une usine de moins de cent salariés explicite : « *Chaque personne a le droit à une formation, c'est rarement refusé. Cela se fait pendant l'entretien individuel... les besoins de formation... ces besoins sont rapportés... après je construis un plan de formation, je regarde le budget, je monte un dossier. Ce qu'il faut dire aussi... c'est qu'on accompagne les gens, on aide les gens dans leur profession aussi... pour leurs projets personnels sans forcément en lien avec le poste occupé...* »

³ Toutes les citations qui apparaissent entre « guillemets » et en italique sont issues des entretiens.

La question de la formation des salariés se matérialise le plus souvent à travers le plan de formation de l'entreprise et les entretiens individuels. Ce plan définit l'ensemble des actions et les temps de formation pour une année à l'initiative de l'employeur. Du côté des salariés, des procédures de remontée des besoins de formation existent, qui se traduisent plus ou moins dans les faits, car elles se heurtent à des obstacles de natures diverses.

Caractéristiques des entreprises

L'enquête s'est déroulée de mars à juin 2005 dans treize entreprises réparties sur le territoire national, dont la moitié font partie d'un groupe. Les données ont été recueillies dans quatre usines de la construction électrique et électronique, quatre hôtels-restaurants, trois entreprises de services, un commerce et un chantier naval. Compte tenu de la problématique de cette étude, six entreprises de moins de cent employés, trois moyennes (avec des effectifs de 100 à moins de 500 salariés) et quatre grandes ont fait l'objet de notre visite. La moitié de ces entreprises ont réalisé une réduction du temps de travail (RTT) avec une durée légale de travail fixée à 35 heures. La part de la population féminine diffère selon les entreprises, allant de 30 % à 80 % des effectifs, et l'effort de formation varie du minimum légal (1,5 %) à 10 % de la masse salariale. Au moment de l'enquête, une seule usine avait intégré le DIF dans sa politique de formation et, dans deux structures, c'était la première formation mise en place depuis deux ou trois ans. Au final, nous avons rencontré quinze directeurs d'entreprise, responsables de ressources humaines ou de formation, soit neuf femmes et six hommes.

1.1. « On a un plan de formation »

Dans la plupart des entreprises visitées, le plan de formation est construit à partir des axes stratégiques venant souvent du niveau national, du siège de l'établissement ou du groupe. Il peut commencer par une information auprès des différents managers qui sont appelés à définir les besoins de formation de leurs employés soit pour le service et par rapport aux orientations générales fixées par l'entreprise, soit à titre individuel. Chaque responsable synthétise les demandes pour le personnel qu'il encadre, souvent liées à de nouvelles techniques de production, des produits récents ou des axes particuliers de développement. Du recensement de ces souhaits (identifiés également par la commission formation quand il en existe une), est établi un plan de formation qui doit être discuté par le comité d'établissement et approuvé par le chef d'entreprise.

« C'est la remontée un petit peu des souhaits de l'ensemble des équipes et après c'est arbitré par rapport au budget puisqu'on consacre 2,7 % de notre masse salariale à la formation, ce qui n'est pas mal, mais bien sûr cela ne nous permet pas de donner une formation à tout le monde parce que de l'ordre de 2,7 % ici cela représente 2 500 euros à peu près. Après on arbitre en fonction aussi de ce qu'il faut faire dans l'année, de ce qui est prioritaire » (un directeur).

« Oui, chaque année on a un plan de formation. Chaque agence, en fonction du budget... cela a bien évolué cette année, on a bien réfléchi sur nos besoins, les besoins de chacun, et les besoins d'évolution de notre agence. Cela portait également sur les techniques, et également sur le savoir-être. Et chaque année, moi-même ainsi que les gens de la formation organisons cela. Ils regardent avec nous les besoins, et ils nous proposent en face certains types de formation. Ou c'est nous qui demandons certains types de formation et ils adaptent » (une directrice).

« On a trois directives. La première c'est qu'on a les directives par rapport à la politique du groupe en termes de projet industriel qui se décline en formations derrière. Après on a les projets de l'usine pour lesquels il faut qu'on ait une campagne d'information. La troisième c'est plus l'aspect individuel, qui vient dans les entretiens individuels... qui ont été validés avec les hiérarchiques... et que chaque responsable hiérarchique va nous remonter. Donc je fais un amalgame des trois qu'on fait rentrer dans le budget » (une responsable formation).

« C'est un plan dans lequel on a un volet plus industriel, actionnaire et un volet salarié. Dans le volet salarié, on a mis un gros thème... employabilité... préparer et aider les gens à se préparer aux évolutions du marché de l'emploi... » (une responsable de formation).

Quelques grandes entreprises ont un accord qui offre de multiples possibilités de financement et notamment d'une partie de la formation faite à titre personnel permettant aux salariés de se perfectionner ou d'accroître leurs qualifications. Les employés bénéficient ainsi d'un temps de formation cumulable au long de leur vie professionnelle, ou d'un congé individuel de formation en alternance. Certains dirigeants s'expriment sur ce dispositif qui se base sur une initiative conjointe du salarié et de l'employeur.

« Faut savoir que l'année dernière on a envoyé dans le cadre du capital temps de formation, dix-neuf personnes en formation diplômante. Donc passer des CAP, des bacs pro, des remises à niveau BTS et des bacs STI » (une responsable de ressources humaines).

« D'autres demandent le Fongecif... une personne dont on a parlé tout à l'heure, elle est partie pour un an. L'autre personne qui fait le Fongecif est en alternance : ils font quinze jours au lycée S. et quinze jours ici. On leur laisse le temps de le faire... c'est forcément sur le temps de travail. C'est lourd... » (une responsable de formation).

Dans les entreprises visitées, les plans de formation semblent consensuels. Cependant des insatisfactions apparaissent dans l'articulation de l'élaboration du plan avec les entretiens individuels des salariés.

1.2. « Il y a des entretiens annuels d'évaluation »

Aux dires des responsables, les salariés ont des formulaires, des questionnaires à remplir ou un entretien individuel d'activité avec leur responsable hiérarchique. L'entretien d'appréciation est un moment d'échange où le manager fait le point avec le salarié qui exprime ses souhaits de formation, de mobilité, de changements d'horaires ou de service, d'évolution de poste... Dans une entreprise, un passeport pour la formation a été remis à chaque personne.

« Il y a des entretiens annuels d'évaluation et au moment où il faut construire les plans de formation, je demande à chaque chef de service de faire le point dans ses équipes sur les souhaits des gens. Ils ont des catalogues des formations. Les gens s'inscrivent, les chefs de service sont chargés de faire un premier... comment dire... filtre par rapport aux souhaits que les gens peuvent avoir, vérifier que c'est la bonne formation parce que pour moi la formation est un investissement » (un directeur).

« Donc cette année on a un nouveau... on a eu un nouveau plan de formation. Donc vous recevez les gens et on... et on leur a remis un passeport pour la formation avec une explication de la formation [...] : pour vous M. s'engage en prenant en compte vos caractéristiques et vos besoins individuels, en donnant un rôle plus actif aux collaborateurs, en favorisant le dialogue entre les collaborateurs managers... » (un directeur).

Pour quelques responsables, le plan de formation n'est pas la somme des besoins individuels parce qu'alors la cohérence n'existe pas. L'entreprise propose donc des axes, une direction, un cadre de référence, et définit de même les compétences par poste. Comme le résume une responsable : *« Le cap est là et chaque individu ne sait pas où est le cap, c'est plutôt l'entreprise qui sait où elle va. »* En fait, l'employeur décide, *in fine*, des actions à mettre en place et du choix des salariés à envoyer en formation.

« Tous les postes ont été décrits en termes de compétences... pour tenir le poste. Donc chaque métier... on a les compétences clés pour tenir le poste, les savoirs et les savoir-être. Les savoir-faire. Donc chaque poste a été cartographié, chaque individu a été mappé sur la cartographie et donc... tous les ans lors de ce qu'on appelle l'entretien d'appréciation, le manager fait le point avec le salarié sur ses compétences pour tenir le poste, sur ses potentiels d'évolution. Et en fonction de ça, on mesure les écarts et on met les actions... du plan de formation à mettre en œuvre » (une directrice).

« On leur dit "Voilà ce que l'on peut faire", avec des axes, les managers vont avoir un entretien avec une petite fiche pour les non-cadres de façon à identifier leurs besoins de formation. Donc il y a un entretien individuel de formation pour les non-cadres et pour les cadres c'est lors de l'entretien annuel d'appréciation, ils émettent leurs besoins de formation, donc on fait ensemble » (une responsable de ressources humaines).

Plusieurs mettent l'accent sur le travail à réaliser avec la hiérarchie, les chefs de service ou les managers pour atteindre les mêmes objectifs clairement définis dès le départ : *« Le premier médiateur et le premier*

promoteur de la formation, c'est le manager. » Une phase fondamentale pour la réussite d'un plan de formation est l'intégration complète des employés (les premiers concernés) aux décisions et à l'organisation des stages. Cela ne peut s'effectuer qu'à travers une prise de conscience des besoins de l'entreprise et une motivation importante des personnels qui peuvent passer également par un contact, des entretiens individuels, des réunions formelles ou informelles. Il est intéressant de souligner que dans quelques établissements, l'entretien ne concerne qu'une partie des salariés, les cadres et les chefs de service. Pour certains groupes, le projet est de réaliser cet entretien annuel (ou tous les deux ans) pour l'ensemble des employés et notamment pour le personnel non qualifié dès l'année prochaine.

« C'est mon rôle, notamment avec les agents de maîtrise et les cadres, là on va avoir les entretiens individuels de formation. On a une feuille spécifique... pour les entretiens d'évaluation... on a une feuille spécifique sur la formation, demande individuelle de formation. Donc les compétences à développer ou à acquérir, les actions de formations correspondantes et le nom du stage. Mais cela c'est pour les agents de maîtrise et... après c'est à chaque responsable de voir avec son personnel en fonction... » (un responsable de formation).

Si l'identification des besoins de formation de chaque salarié est affichée comme un objectif à atteindre pour certains responsables, elle ne suffit cependant pas toujours à la mise en place effective de formations. Des obstacles notamment en termes d'aménagement pour l'entreprise sont évoqués.

1.3. Et des contraintes

L'organisation du remplacement du salarié en formation et la gestion de son absence dans les périodes d'activité soutenue est une des principales difficultés citées par quelques dirigeants, en particulier pour les entreprises ne disposant pas toujours d'une personne possédant les mêmes compétences. Une directrice regrette ainsi de ne pouvoir proposer des actions au personnel peu qualifié :

« Parce que dans notre métier il faut pratiquement tout de suite être opérationnel. Quand le client demande quelque chose – c'est tout de suite... Donc on n'a pas toujours le temps de former les gens [...] Mais quand on forme, déjà il faut remplacer la personne c'est le problème. Par exemple, une formation très intéressante qui s'appelle attitude et comportements, c'est la tenue au travail qui fait appel au comportement vis-à-vis du client. C'est une formation à faire en groupe. Mais quand les quinze personnes sont absentes d'un coup du même chantier... comment faire ? »

La gestion des temporalités ne semble pas aisée non plus, comme l'exprime un directeur :

« Le problème c'est cela, c'est que c'est [le plan] en novembre et les entretiens annuels se font en janvier de l'année suivante. C'est mal fait leur système, en fait il faudrait que ce plan soit rentré après. Sur l'année, comme on a quand même des employés qui sont assez stables, on sait qu'on peut prévoir telle personne, plutôt ça et ça, mais après, comme les gens changent aussi, il y a des formations qui ne sont pas suivies, qui sont remplacées par d'autres, il y a des priorités, etc. »

La préparation du retour de formation et la valorisation des nouvelles acquisitions sont perçues différemment d'un responsable à l'autre. Quelques-uns élaborent avec le salarié un projet de progression professionnelle et organisent un programme d'accompagnement de la personne durant la formation et lors de la reprise du travail. Mais le cas général se limite souvent à une discussion informelle avec le responsable hiérarchique sur les impressions du stagiaire ou un formulaire à remplir pour le service de formation. Les petites entreprises sont confrontées à une difficulté supplémentaire, puisqu'elles n'ont pas forcément, même si elles le souhaitent, un poste correspondant aux nouvelles qualifications du salarié à lui proposer, ou ne peuvent augmenter l'employé suite au stage.

Dans un contexte de mise en place de la réforme, les entretiens réalisés tendent à montrer que la formation reste principalement à l'initiative de l'employeur même si les responsables peuvent être à l'écoute de leur personnel et attentifs à leur évolution professionnelle. Avec la création du DIF, l'ambition est de sensibiliser l'ensemble des salariés à la formation et de favoriser les co-initiatives employeurs-salariés.

2. Le droit individuel à la formation, des enjeux et des approches différenciés

« *L'information s'est faite assez tard dans les entreprises* » et « *C'est un peu trop tôt pour avoir le retour* » sont les deux phrases qui résument la situation. De fait, mai 2005 marque le début de l'application du DIF et un grand nombre d'entreprises ne l'ont pas intégré dans leur politique de formation au moment de l'enquête réalisée entre mars et juin. Certaines attendent l'entrée en vigueur de l'accord des branches ou des négociations d'entreprises, d'autres d'être plus informées par leur siège ou leur groupe. Comme le soulignent des managers, le nouveau dispositif est en train de se mettre en place « *tout doucement* », et les salariés ne réagissent pas encore. « *Personne n'est venu taper à ma porte pour me dire je voudrais prendre mes vingt heures de DIF* » témoigne un responsable de ressources humaines. En fait, ces managers cherchent un peu leur politique, ou comment présenter le DIF à leur personnel, d'autres ont l'impression d'être obligés d'accepter tout et n'importe quoi, souvent par manque d'informations. Après cette première réaction, plusieurs dirigeants attestent qu'il vaut mieux avoir une bonne gestion du dispositif, créer une négociation avec le salarié, plutôt que de « *subir un DIF dans quelques années qui sera cumulé* ».

2.1. « *On n'a pas attendu cette loi pour former les gens* »

Parmi les établissements visités, ressortent deux grands types de réactions vis-à-vis de la réforme et des nouveaux accords. Le premier comportement est le désintérêt qui se décline en deux réponses distinctes. Pour quelques responsables, c'est l'attentisme qui prévaut, « *il faut attendre de voir* ». Un autre type de réplique apparaît au sein des entreprises qui proposent déjà beaucoup de formations. Ce DIF est plutôt considéré comme un recul et plusieurs critiques sont avancées. « *On va dire que quelque part notre entreprise n'a pas besoin de ça* » atteste un directeur. « *Je trouve que c'est dommage que... déjà toute la semaine quand il y a tout le travail physique... le soir, samedi ou dimanche... je trouve cela ridicule* », renchérit une responsable de formation et elle ajoute : « *Moi, je me mets vraiment à la place d'un salarié qui travaille sur une chaîne, on ne va pas lui demander son avis.* » D'autres dirigeants émettent plusieurs réserves.

« *Je ne suis pas vraiment convaincue... que cela va changer quelque chose. La formation ce n'est pas quelque chose de nouveau dans nos pratiques à nous, non. Par contre, on attend les changements sur la prise en charge... la mentalisation [la prise de conscience] du salarié* » (une directrice).

« *Les plans de formation, c'est quelque chose qui est vraiment fait sérieusement tous les ans. On a un suivi, on échange avec notre hiérarchie sur ce qu'on y met dedans, etc., donc globalement je ne pense pas que cela change grand chose sauf de nous donner aussi du travail administratif en plus [...] Mais en termes d'accès à la formation du collaborateur, on n'a pas attendu cette loi pour former les gens* » (un directeur).

2.2. « *Cela va changer* »

La seconde réponse est une démarche volontariste. Cela se concrétise par une diffusion de l'information par lettre, document, ou au cours de réunions pour impliquer le personnel dans un projet ; pour les uns, l'intention est de s'en occuper dès maintenant, alors que pour les autres, c'est plutôt dans le cadre d'une construction de parcours individuels et collectifs. À leurs yeux, ce récent dispositif va encourager l'entreprise à jouer un rôle de communication, d'accompagnement, voire susciter un véritable changement.

« *Donc nous on va le présenter le mois prochain... et il faudra qu'on le représente d'ici la fin d'année. Ce sont des choses qui demandent un rappel au moins deux fois par an. Et puis ne pas hésiter à faire de la pub sur les gens qui ont réussi* » (une directrice).

De nombreux responsables pensent que leurs pratiques de formation et les stratégies des personnels vont évoluer, l'idée étant que le salarié devienne acteur de sa propre formation, devant assumer la co-responsabilité de son employabilité. Ils mettent en jeu la motivation en parlant du projet professionnel, et proposent de l'aider à formuler et exprimer ses besoins, à choisir la formation, le DIF devenant un investissement et/ou une plus-value pour l'individu. Ce récent dispositif instaure ainsi une nouvelle logique de ressources humaines.

« Il y a une part de responsabilité des gens de prendre en compte dans sa propre employabilité. Mais on sait bien que 20-40 heures par an ne suffisent pas, il y a un investissement personnel [...] Donc nous on est prêt à accompagner, mais il doit y avoir un investissement un peu personnel. Et pour moi le DIF, il rentre bien dedans » (une responsable de formation).

« Là, avec le DIF cela va changer, parce que les gens, ils peuvent demander couture, stress, anglais, si ce n'est pas dans leur activité actuelle, on aura du mal à leur refuser. Ils ont un volant d'argent disponible, d'heures qu'ils utiliseront » (une responsable de formation).

« En termes d'organisation, c'est ce qui va faire la différence avec ce qui se faisait avant. C'était plus un service administratif qui enregistrait des formations et qui convoquait des gens. Aujourd'hui, le but c'est de les conseiller. Pour moi, le changement d'organisation qu'il peut y avoir dans ce service, c'est ça, c'est plutôt un rôle de conseil, un rôle au service de, cela c'est important » (une responsable de formation).

« Est-ce que cela va changer quelque chose ? Cela va être assez... cela va être différent parce que... parce que cela va quand même être tributaire de la volonté du salarié de faire la demande de formation » (une directrice).

2.3. « C'est un grand pas quand même »

Le DIF apparaît pour plusieurs comme « une bonne mesure à partir du moment où on l'explique aux salariés ». Premier aspect positif mis en avant par les personnes interviewées, le DIF est le moyen pour le salarié de pouvoir réaliser telle ou telle formation avec l'accord de l'employeur, mais cela va lui permettre aussi de réfléchir à la formation. Une dirigeante insiste : « C'est le moyen de faire prendre conscience aux gens que maintenant ils ont un droit à la formation », et ajoute-t-elle, « Si cela se passe bien, les personnes voudront peut-être aller plus loin et seront plus autonomes. C'est un moyen de faciliter la découverte de la formation professionnelle ».

L'ampleur des formations dans le cadre du DIF dépendra des attitudes des entreprises et des politiques qu'elles développeront. Des actions inscrites dans le plan de formation seront-elles réalisées sous couvert du DIF ? Les entreprises proposeront-elles des listes de formations spécifiquement accessibles via le DIF ? Fourniront-elles un relevé individuel du nombre d'heures de DIF auquel les salariés pourront prétendre ? L'avenir de ces nouvelles dispositions quelques mois après leur mise en place est encore incertain. Mais des démarches volontaristes sont déjà mises en exergue par un responsable de formation : « Je trouve que c'est un grand pas quand même. Après tout dépend des modalités de mise en place dans les entreprises. Mais quelque part, chaque salarié va se retrouver chaque année, il va être crédité de vingt heures sur cent vingt heures maxi si je ne me trompe pas... Et ensuite tout dépend comment il va pouvoir les prendre. Et puis c'est une initiative du salarié. Donc l'entreprise soit elle en fait la pub, soit elle n'en fait pas la pub. La question est là aussi ». Autrement dit, s'il y a co-initiative, l'entreprise garde cependant une forme de responsabilité.

2.3.1. « Une opportunité »

Le second point positif du DIF est de favoriser un dialogue, de réengager des entretiens un peu formels entre le salarié et son supérieur hiérarchique, de mieux connaître aussi les attentes ou les aspirations de la population. « Superbe opportunité » est également une opinion exprimée tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs. Une personne pense que cela peut permettre aux salariés de se prendre en main, de se remettre en question et de gagner en confiance, notamment pour des personnes qui sont dans une situation difficile, qui n'ont pas de perspectives, ou attendent que des décisions soient prises. Un responsable de formation retient trois mots-clés de cette réforme : « C'est compétences, parce que c'est le dénominateur commun qui fait que c'est pour l'entreprise intéressant et pour le collaborateur intéressant. Pour les entreprises avoir des gens compétents c'est intéressant, et pour le collaborateur être compétent c'est être employable. Après il y a deux mots qui sont la coresponsabilité et la négociation. Ce qui revient à vouloir et pouvoir ».

2.3.2. « Une démarche personnelle avant tout » ou « une démarche conjointe » ?

Si l'initiative du salarié ou de la personne est rappelée à maintes reprises, plusieurs insistent sur le fait que chacun doit y trouver son compte, que ce soit l'employé et l'entreprise compte tenu du projet de l'individu, des budgets formations. La question est là : est-ce l'entreprise qui dictera ses règles ou le salarié qui mènera le jeu ? Restent en lice le dialogue et la négociation. La notion de co-investissement présente dans la loi est assez peu évoquée par les dirigeants rencontrés. Le projet de l'employé sera déterminant dans ses relations avec l'entreprise et ses arbitrages professionnels. Quelques responsables parlent des intérêts particuliers entre l'entreprise et le salarié.

« Il ne faudrait pas que la formation, il y a des moments où ça l'était devenu, là j'ai mes vingt heures de formation par an donc j'aurais droit et puis je vais faire n'importe quoi. C'est inintéressant ça, c'est intéressant pour personne. Ni pour la personne, ni pour l'entreprise. Par contre quand on arrive... à avoir une démarche conjointe » (un directeur).

« Au niveau de la formation, je pense que... pour que les gens fassent la formation, il faut que ce soit... je pense qu'il faut que ce soit à notre initiative... Parce que le but de la formation, c'est que ce soit profitable d'abord à eux, et qu'ils en fassent profiter après... toute l'équipe et le lieu où ils travaillent » (une directrice).

« Je trouve cela vachement bien [...] Je ne sais pas comment cela va être fait ça. Mais de toute façon, d'après ce que j'ai compris, les gens vont avoir droit à vingt heures de formation, c'est cela ? Oui, je vais essayer oui quand même de valider avec lui son projet, de bien vérifier que ce ne soit pas d'aucune utilité pour lui dans son cursus, qu'il soit dans l'hôtellerie ou ailleurs [...] Développer l'employabilité des gens autour de nous, cela fait partie de nos obligations aujourd'hui. Donc pas de soucis. Le tout c'est que j'essaierai de vérifier quand même avec la personne que cela correspond effectivement à un vrai projet. Ce droit à la formation, il faut que les gens ne s'en servent pas pour aller faire du tourisme ou se balader mais pour développer leur employabilité et pour aller vers des projets personnels » (un directeur).

Le DIF peut alors devenir un levier, un enjeu important et l'année 2005 a été l'occasion pour quelques rares entreprises d'innover. Ainsi, dans une usine, la direction a-t-elle décidé indépendamment du plan de formation de financer une action pour l'ensemble de la population des opérateurs. Une trentaine de réunions d'information ont été organisées sur le site même et un organisme extérieur, « pour donner de la légitimité et la neutralité à l'information », est venu expliciter au personnel ce nouveau dispositif. Suite à ces rencontres, plusieurs salariés sont venus solliciter un entretien auprès de la responsable de formation pour bénéficier d'un DIF en informatique, en anglais... De plus, toutes les personnes qui sont parties en stage avec un financement « plan de formation » ont rajouté un DIF (soit vingt heures) de manière à optimiser. Comme le raconte la responsable de formation : « On a essayé de rendre accessible l'information à cette population [...] le déroulement du DIF concrètement comment cela se passe, la mise en œuvre du DIF c'est un droit qui vous appartient mais il faut l'accord de votre employeur car c'est votre employeur qui paye la formation... et le DIF doit être réalisé en dehors du temps de travail [...] On a facilité aussi l'organisation de ces formations parce que le problème quand toutes les personnes ont assisté aux réunions d'information, le hic cela a été quand la page était sur le déroulement du DIF hors temps de travail. Parce que bon ces personnes sont en équipes alternées alors quand elles bossent de 5 à 13 heures, elles rentrent chez elles, elles sont fatiguées. C'est pendant leur jour de congé, et les RTT elles n'en ont pas bref... Quand on a commencé à parler de l'allocation, cela a été plus intéressant et après c'est oui bon concrètement si on veut faire des formations on les fait où, quand et comment ? [...] Nous on a facilité la formation, on leur a dit on va faire venir la formation à vous et comme on organise déjà des formations sur le site et bien on va faire des groupes. »

Les contraintes administratives sont toutefois évoquées par la responsable qui a déjà mis en place le DIF. Un assouplissement et/ou une plus grande souplesse dans la réalisation de ce récent dispositif lui semblerait être un facteur important pour permettre de développer une réelle stratégie de formation au sein de leur entreprise : « Dans la métallurgie par exemple il a été dit le DIF c'est vingt heures par an on ne peut pas anticiper sur son crédit de l'année prochaine. Dans des situations comme on est par exemple nous aujourd'hui, cela aurait peut-être été bien d'avoir un peu plus de flexibilité, de se dire on prend un peu plus là selon les besoins. »

3. La formation hors temps de travail

Avant la réforme, les actions de formation se faisaient en général durant le temps de travail et les déplacements étaient à la charge des employeurs. Autrement dit, les périodes de formation s'accordaient avec le principe d'une vie au travail où le temps des salariés est subordonné à l'employeur. Entre le temps de travail effectif et le temps de la vie privée apparaît avec la création du DIF un « *tiers temps* » consacré à la formation (Luttringer 2004), avec l'introduction d'une certaine porosité entre travail et vie privée. En l'absence de convention, d'accord collectif de branche ou d'entreprise, la formation réalisée dans le cadre du DIF s'effectue hors du temps de travail. Parmi les accords de branche déjà signés, certains précisent que le DIF peut s'effectuer tout ou partie sur / hors temps de travail, d'autres stipulent l'exercice du DIF uniquement sur le temps de travail. D'où l'intérêt de poser la question suivante : si vous proposez à votre personnel de suivre une formation hors de leur temps de travail, cela sera-t-il accepté ? Les réponses exprimées demeurent très partagées.

3.1. « *Cela va être un frein* »

Certains dirigeants sont catégoriques et pensent qu'une formation hors du temps de travail sera difficilement admise de la part du salarié (et parfois des représentants locaux de syndicats). Ils anticipent l'émergence de difficultés et de freins si le temps de formation devait empiéter sur leur vie privée. Les difficultés sont notamment envisagées pour les personnes qui ont un faible salaire ou qui travaillent pour plusieurs employeurs. Ainsi, une directrice affirme « *Mais personne n'acceptera jamais. Une femme de ménage fait chez nous deux heures, mais après elle va faire encore des heures chez un autre employeur... Comment va-t-elle faire pour suivre une formation ? C'est très compliqué, très complexe. C'est très bien pour les gens qui travaillent à temps complet, sans aucun doute* ».

« *Nous on a toujours fonctionné, la formation se fait sur le temps de travail donc... C'est le choix de la personne. Je ne peux pas imposer à quelqu'un de faire de la formation en dehors de son temps de travail. Après il peut y avoir des contraintes par rapport à un souhait, etc., mais cela restera toujours la décision de la personne* » (un directeur).

« *Je ne me suis pas encore penchée sur la question. Les salariés aujourd'hui ils ont un rapport et avec leur temps libre et avec leur salaire. De toute façon, si on n'arrive pas à leur donner une réponse à ces deux paramètres, je ne pense pas que cela avance beaucoup* » (une directrice).

« *Je ne sais pas si le plus grand frein il est sur les salariés ou sur les organisations syndicales. Je ne sais pas... Ils vont dire oui vous pourriez quand même faire un petit geste... Ils ont signé l'accord mais après en application locale quand on va décliner tout cela, je ne suis pas sûre qu'il n'y ait pas un peu cette tentative-là. Je pense que le jeu des partenaires sociaux va être important* » (une directrice).

« *Si c'est des formations qui peuvent leur permettre d'évoluer ou de changer d'horizon professionnel, je pense qu'ils vont vouloir faire l'investissement. Si c'est complètement en rapport avec ce qu'ils font, ils ne vont pas accepter de le faire hors temps de travail [...] Ils ne vont pas tellement négocier* » (une responsable de formation).

« *Est-ce que les salariés seront volontaires, cela je n'en sais rien. Parce que là ils sont volontaires mais c'est sur le temps de travail. Quand on empiète sur la vie personnelle, sincèrement je ne sais pas si les salariés seront volontaires* » (un directeur).

« *Cela peut être accepté si...* »

D'autres responsables estiment que cette formation hors temps de travail pourra être acceptée en fonction du projet personnel du salarié, de sa motivation et/ou de son implication.

« *Cela peut être accepté si à côté il y a un vrai projet. Je suis sûre, quelqu'un qui veut changer de métier, d'évoluer... oui, là oui, parce que c'est son projet personnel. Si c'est un projet d'entreprise, là j'en doute fort* » (une directrice).

« Je ne sais pas, je pense qu'il y aura des cas... Ces premiers cas, est-ce qu'ils donneront envie à d'autres de le faire ? [...] Je pense qu'il y a des gens qui ont très envie de se développer auquel cas... peut-être aussi prendre le temps sur du temps personnel. Moi je trouve qu'avoir le choix c'est bien » (un directeur).

« Encore une fois cela va dépendre des personnes. Il y a des gens qui vont dire si ce n'est pas dans mon temps de travail, je ne suis pas payé pour ça, donc je ne suis pas obligé d'y aller. Il y en a d'autres qui seront intéressés parce que... ceux qui font... je pense que cela va être la partie côté étudiants ou jeunes, célibataires et après il y a toute la partie personnel qui a une vie de famille, etc., et qui s'est déjà organisé en fonction de ses horaires de travail, et qui ne va pas vouloir ajouter ça par-dessus. Donc ponctuellement ça peut, mais pour une formation sur... étalée, je pense que cela ne va pas être possible. Ceci dit, ce n'est que mon opinion » (une directrice).

3.2. « Choisir et maîtriser son temps »

Très peu de responsables prennent en compte la fragilisation de l'équilibre des temps que ce co-investissement peut susciter. Dans une usine de moins de cent salariés, la flexibilité des horaires et du temps de travail est au cœur de l'engagement du chef d'entreprise, permettant ainsi aux employés d'organiser leur quotidien et leur vie, conciliant les attentes des personnes et les besoins de l'entreprise. Donc, choisir au lieu de subir. Le directeur s'explique : « On a les horaires flexibles, on a une pointeuse et on fait trente-cinq heures et les gens arrivent quand ils veulent... chacun gère son emploi du temps [...] mais globalement la couleur d'A. c'est l'autonomie. » Une réflexion a également été menée sur la manière de faciliter le travail à domicile qui n'a pu malheureusement être concluante. Ce souci de cohérence des temps sociaux permet de construire de nouvelles relations au travail. Ces évolutions s'illustrent non seulement par une ambiance insolite d'écoute au sein de l'entreprise, où la valeur ressources humaines n'est pas un vain mot, à travers de nombreux témoignages de salariés interviewés, mais également par la participation à la formation continue qui s'élève à près de 10 % de la masse salariale !

« Un kit de sensibilisation à la gestion de son temps »

Dans une autre entreprise, une quinzaine de personnes ont participé à une formation Internet avec une action de conciliation des temps de vie. L'originalité de la démarche menée dans le cadre du projet Cityctac-Tactic⁴, programme Equal, consiste à mettre en relation quatre items : égalité, temps, TIC et formation. L'idée est d'offrir aux salariés des aides pour mieux articuler leurs temps sociaux. Ainsi, les moments dégagés par un service de repassage sont utilisés en formation : 1 heure de repassage = 1 heure de formation à l'utilisation d'Internet, un co-investissement de fait. Cette opération s'adressait à un public débutant très motivé, le plus souvent des femmes, à proximité de leur lieu de travail et était organisée avec des partenaires locaux. De plus, un kit de sensibilisation de la gestion de son temps était proposé au personnel, tout en ouvrant le terrain sur les nouvelles technologies auprès d'une population qui pour la plupart n'a pas eu l'occasion de se former soit à la bureautique, soit d'utiliser même l'ordinateur. Selon le directeur de l'entreprise pilote, les évaluations faites ont montré une réelle satisfaction des employés pour cette opération. À la question « êtes-vous intéressés à participer à une nouvelle action qui facilite l'articulation des temps de vie », dix participants à ce premier projet, ont répondu affirmativement et deux négativement, sur quatorze questionnaires distribués par l'entreprise.

4. Des dispositifs et des entreprises

Au-delà du plan de formation interne à l'entreprise, de nombreux dispositifs axés sur des démarches et des projets individuels existent, tels le congé individuel, le capital temps de formation, le bilan des compétences ou la validation des acquis de l'expérience (VAE). Qu'en est-il dans la réalité, ou plutôt quels regards portent les responsables d'entreprise sur ces dispositifs ? Leur degré de connaissance varie fortement selon les dirigeants.

⁴ Pour en savoir plus, voir le site web : www.cityctac.com.

La VAE, « c'est contraignant » et « valorisant »

La VAE, créée en janvier 2002 par la loi de modernisation sociale, commence à être adoptée par les entreprises. Certaines délivrent une information aux salariés, d'autres encouragent et soutiennent aussi les parcours de validation. Pour plusieurs responsables, le principal intérêt de la VAE réside dans son caractère valorisant pour la personne, dont les motivations s'expliquent par un souci de reconnaissance sociale dans l'entreprise et non par des opportunités d'évolution professionnelle conditionnées à l'acquisition d'un diplôme. Ainsi, certains évoquent la réussite des salariés et expliquent qu'ils les ont accompagnés dans leurs démarches, dans le montage de dossier et la préparation d'examen dans le cas d'une validation partielle.

« J'ai une très bonne opinion de la VAE. Il y a très peu de gens qui l'utilisent. Mais moi je trouve ça bien. Sur mon site, il y a une personne qui a validé un BTS, et il y a une autre personne qui est en train de faire un dossier pour valider un BTS aussi. Après c'est une question de motivation, si les gens sont motivés, je vois la personne qui a eu son BTS... il n'a pas fait cela, il n'a pas fait cela pour avoir un poste supérieur parce qu'il est déjà sur un niveau V. Il a fait cela à titre de reconnaissance personnelle. Il a été très motivé pour le faire, c'est pour lui... » (une directrice).

« C'est plutôt bien. C'est plutôt bien parce qu'on est dans un pays où on connaît essentiellement les diplômes [...] Et je reste convaincu que la VAE intégrant une vraie expérience professionnelle, à mon sens, a plus de valeur que quelqu'un qui sort de l'école et qui n'a pas d'expérience professionnelle. Parce que l'expérience de la vie professionnelle... la relation au quotidien dans l'entreprise et de la réalité qui s'y passe, c'est irremplaçable » (un directeur).

Un observateur averti peut estimer que ces précurseurs de la VAE feront des émules.

« Les gens qui veulent une reconnaissance de leur expérience professionnelle. Il y en a, ça commence à se savoir, cela fait un peu boule de neige » (une responsable de ressources humaines).

Peut-être se situeront-ils dans des logiques différentes, en souhaitant valider leurs compétences pour évoluer personnellement et professionnellement ? Mais actuellement, la même réponse revient dans les entretiens : peu de personnes font la demande. Lorsqu'elles la font, la VAE apparaît davantage comme une démarche de reconnaissance personnelle quand les salariés n'ont pas eu l'opportunité de décrocher un diplôme en formation initiale. Les personnes qui ont obtenu leur diplôme gagnent alors en confiance, en estime de soi. Ces changements apparaissent dans les récits des responsables de formation.

« On avait fait appel même à du volontariat pour ceux qui souhaitaient le faire, on avait fait des réunions de communication, d'information pour voir ce que ça allait effectivement donner. On a au final vingt personnes qui sont... qui se sont manifestées... On a eu quelques désistements en cours de route hein, il y a des gens qui ont abandonné car c'est quand même assez lourd comme démarche. Et effectivement ceux qui sont arrivés à avoir le diplôme... il y a eu un vrai changement, très fort, avec des gens qui ont... qui ont vraiment passé un cap, qui ont pris confiance en eux... »

Ce discours évoque de nombreuses interruptions de parcours. Certains managers parlent en effet de parcours de combattant et regrettent que les conditions de validation soient lourdes, trop compliquées. Ils citent des exemples de personnes qui se sont engagées dans une démarche de VAE, puis ont abandonné compte tenu des difficultés de gestion du temps et d'organisation. Dans une entreprise qui organise des formations longues, diplômantes ou qualifiantes, ces difficultés amoindrissent l'intérêt spécifique de la VAE pour favoriser la montée en qualification des salariés.

« C'est contraignant, [pour] les gens de bas niveau de qualification et qui ont travaillé X années... C'est très lourd » (une responsable de formation).

« Et je peux dire des demandes de VAE, de Fongecif, etc., j'en ai vu plein aussi. Parfois il y avait des gens qui demandaient et hop... plus personne (...) parce que... parce que difficulté à gérer ses priorités, son temps » (un responsable de ressources humaines).

Cette dernière remarque concernant les demandes de congé individuel de formation (CIF) souligne la convergence de cette mesure, qui a pour objet de permettre à tout salarié au cours de sa vie professionnelle de suivre à son initiative et à titre individuel, une action de formation de son choix, avec la VAE. Cette démarche permet au salarié de changer d'activité, d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de s'ouvrir à la culture ou à la vie sociale. Deux types apparaissent pour le départ en congé individuel de

formation. Soit la décision vient du salarié lié à un souhait personnel de conversion ou de qualification, avec un accompagnement important de la direction, soit c'est une incitation de l'employeur.

« Par contre ce que j'ai comme demandes, et là j'encourage les gens c'est des jeunes qui ont des bacs et pour les raisons X n'ont pas trouvé du boulot, se sont mis à faire du ménage chez moi, valent mieux que faire le ménage... souvent je les ai encouragés pour qu'ils passent par le Fongecif, ils ont repris les études. On a quelques cas comme ça. J'ai eu un exemple, une fille qui fait un BTS d'éducation spécialisée... Si je détecte les gens comme ça je les encourage » (une directrice).

5. Pour une meilleure organisation travail, formation et vie privée des salariés

À travers les témoignages des responsables d'entreprise, quelques orientations dominantes se dessinent quant à l'organisation concrète de la formation professionnelle continue. Cette dernière est facilitée lorsque l'impact supposé de la formation est explicite. La connaissance est apparue comme un facteur essentiel des comportements. Ainsi, les responsables rencontrés insistent d'abord sur la nécessité d'une **information et sensibilisation** de l'ensemble des salariés, avec un volet spécifique sur le DIF.

En premier lieu, il est nécessaire que les employés soient bien informés pour mieux percevoir le besoin d'être davantage formés, prenant conscience des risques de la non-formation sur le marché du travail et, des opportunités. À leurs yeux, la direction ne pourra faire l'économie d'une information auprès de son personnel sur leurs droits à la formation car *« la plupart ne connaissent pas l'histoire des vingt heures sur le temps »*. Une responsable indique : *« Même si l'information est accessible par les média, il y a un problème, c'est que trop d'information tue l'information. Quand on n'est pas spécialiste d'un domaine et qu'on veut aller chercher, on ne sait pas forcément par où commencer et cela prend du temps et les gens n'ont pas de temps à consacrer à aller chercher l'information. Par contre quand on leur amène l'information et qu'on leur explique, après cela peut susciter de l'intérêt. Il faut un petit peu canaliser. »*

Dans un contexte de réforme, une connaissance et une compréhension de l'intérêt de la formation sont essentielles en raisonnant sur du moyen ou long terme. Il s'agit d'un défi pour les entreprises de faire passer le message que la formation est une opportunité et pas nécessairement une contrainte : *« Et souvent une opportunité à titre personnel, on se remet en cause et on donne une image de soi différente, une opportunité de rencontrer des gens différents qui bossent dans les autres boîtes... Et souvent, malheureusement, la formation est vue comme une contrainte... et pas comme une opportunité... Et cela c'est quand même dommage. »*

5.1. « Le DIF lance un défi aux entreprises et aux professionnels de la formation »

Les dirigeants mettent l'accent sur le travail à réaliser avec la hiérarchie, les chefs de service, les managers pour dynamiser le DIF. Lorsqu'elles existent, les politiques actuelles de formation sont encore essentiellement centrées sur le collectif, la direction définissant le projet de l'entreprise et sa stratégie à court et long terme. Les responsables de formation devront à l'avenir faire évoluer leur rôle en étant tout à la fois attentifs aux enjeux collectifs et individuels mais également en étant davantage à l'écoute des salariés pour mieux répondre à leurs attentes et les aider à développer leurs compétences.

« C'est l'un des mots-clés de la réforme aussi. C'est redonner au manager son rôle... c'est réinstrumenter et aider le manager à se réapproprier ce rôle qu'il doit avoir, alors c'est l'entretien professionnel, c'est... le... l'organisation du départ en formation... c'est le temps de travail. Les gens se posent des questions qu'ils ne se posaient pas avant. Et... je pense que ça c'est un aspect complètement essentiel » (un responsable de formation).

Ensuite, expliquent les responsables, d'autres modes de fonctionnement sont à trouver en cherchant un équilibre entre ce que peut faire l'entreprise et ce que le salarié peut prendre en charge.

« Il faut qu'on sache faire tomber un certain nombre de barrières. C'est surtout qu'on essaye de tomber tous nos modes de réflexion actuels et tous nos modes de fonctionnement actuels en disant que la personne si elle est dans la formation, elle n'est pas dans l'entreprise. Je pense qu'en laissant tomber les

frontières actuelles et nos freins actuels, on va les uns et les autres trouver les solutions innovantes qui ne seront pas forcément les mêmes dans les entreprises... » (une directrice).

Lorsqu'ils sont interrogés sur les évolutions de la politique de formation de leur entreprise, ils soulignent la nécessité d'**ouvrir la formation**, avoir une approche de plus en plus impliquante dans l'aspect **recueil et identification des besoins avec la hiérarchie intermédiaire**. L'avenir de la réforme réside dans la capacité de réactivité, de créativité et d'innovation de la part des entreprises et des organismes de formation. Mais également le souci d'**accompagnement** et d'**encadrement** est évoqué pour des salariés qui ne sont pas allés en formation depuis longtemps. Il faut un soutien face à l'angoisse de partir en stage et de ne pas réussir : *« Il y a besoin que l'encadrement soit très très présent... et moteur. »*

« Là où cela change radicalement les pratiques, les premières pratiques que ça change, c'est les pratiques de formation. Parce que la réforme engage la réflexion sur les compétences. Et les compétences, ce n'est pas les résultats. Donc cela veut dire qu'il faut vraiment réfléchir à comment on définit un résultat et cela renvoie aux modalités d'évaluation. Cela renvoie comment on implique le manager [...] Et le deuxième aspect, c'est que cela renvoie derrière à l'ingénierie pédagogique » (un responsable de formation).

Les contraintes budgétaires et organisationnelles qu'implique tout départ en formation nécessiteraient pour certaines entreprises, plusieurs aménagements tant pour les salles, les déplacements, les horaires des cours que le management par tutorat ou le compagnonnage. La perspective de mobilité géographique constitue souvent un obstacle psychologique autant que pratique. Il faut, explique une responsable, réfléchir à organiser des **actions de proximité**, imaginer d'autres activités que l'on pourrait faire sur le site de l'entreprise pour les personnes peu mobiles. Une autre soutient : *« Les seules formations possibles sont les formations qui se font sur site [...] par exemple, pour quelqu'un qui veut se former à l'anglais ou l'informatique, en dehors de ses heures de travail... que l'entreprise puisse mettre à disposition si elle en a une salle où les gens peuvent éventuellement... ou on gère peut-être un peu de tutorat par quelqu'un d'autre qui est volontaire et qui prend aussi sur son temps. »* Ces mesures développeraient les possibilités des personnels de suivre une formation. De même, de **nouveaux supports pédagogiques**, des techniques modernes (multimédia, e-learning...) sont des pistes avancées qui permettraient de suivre les enseignements, d'apporter une autre approche pédagogique que celle présentée par le formateur, et de s'exercer y compris à la maison.

Plusieurs insistent sur la place des organismes de formation. En effet, un salarié qui donnera de son temps et une entreprise qui investira des moyens, voudront des résultats. Ces organismes doivent mieux prendre en compte les contraintes organisationnelles des entreprises et des salariés. Ceci doit déboucher sur des cahiers des charges plus adaptables à la situation de l'établissement (activité, infrastructure, horaires habituels de travail...), mais également plus proches des employés (déplacement, hébergement...). Certains dirigeants attendent des organismes de formation un énorme **effort d'innovation**, *« la forme de la prestation doit également évoluer : dans sa forme actuelle, le stage est mort »*.

À partir du moment où cette formation se réalisera hors temps de travail, il ne semble pas évident aux yeux de certains de trouver un organisme ouvert et accessible, ou qui peut offrir à une population peu qualifiée, voire peu mobile, l'accès à la formation plus facilement sur place. Dans ce cadre, le développement des technologies nouvelles et leur utilisation dans les établissements sont également une piste à ne pas négliger, pour développer, diversifier et démultiplier les possibilités individuelles et collectives d'apprentissage.

5.2. « Les femmes ont plus de contraintes que les hommes »

Plusieurs responsables d'entreprise soulignent la difficulté pour une mère de famille, de gérer une formation hors du temps de travail qui risque d'accentuer les problèmes d'organisation, notamment en ce qui concerne la garde des enfants. *« Bien souvent ce qui gêne c'est les femmes qui ont l'habitude d'amener leurs enfants à l'école »* remarque un chef d'entreprise.

Témoignage d'une responsable de formation

« Je ne veux pas porter un jugement parce que je ne sais pas mais on a fait récemment des statistiques sur les formations qu'on a engagées depuis le début de l'année sur la répartition justement hommes/femmes et sur la répartition privé/public puisque c'est un peu notre cas particulier. On s'aperçoit qu'en proportion on forme aussi bien les femmes que les hommes. Donc les femmes accèdent à la formation, en tout cas ici, de la même façon que les hommes [...] pour les formations qui ont lieu sur le temps de travail, on est bien d'accord. Pour ce qui est du DIF, on n'a pas beaucoup de recul, les quatre demandes de DIF que j'ai aujourd'hui, elles ne sont pas nombreuses mais elles commencent à peine, ce ne sont que des hommes. Je n'ai pas de femmes. Mais c'est difficile de juger. C'est vrai qu'une formation hors travail, même si elle est partiellement rémunérée, c'est quand même difficile à gérer quand on est une femme et qu'on a des enfants. »

Pour améliorer la vie des salariés, plusieurs axes sont proposés. Le premier concerne des mesures d'aide pour organiser et **concilier formation et vie familiale**, notamment faciliter les gardes d'enfants ou les créations de crèche. « Les jeunes mamans, quand elles doivent partir deux jours ou trois jours à P. en formation, c'est forcément un problème d'organisation pour elles. Il faut encore que le mari puisse être là si mari il y a, quand ce sont des filles mères, c'est encore plus compliqué... » explicite un directeur. Certaines personnes ont été bloquées assure une directrice, parce qu'elles n'avaient pas de possibilités de garde d'enfants : « Parce que pour les femmes qui ont les enfants c'est un souci... et c'est dommage qu'elles loupent à cause de ça des formations qui sont importantes... Pour les formations qui sont courtes, on trouve toujours, il n'y a pas de soucis. Des formations longues qui engagent encore plus de possibilités d'évolution professionnelle, les points familiaux pèsent beaucoup, et plus sur les femmes. »

« On a beaucoup de collaboratrices jeunes qui ont des enfants qui sont nés, moi-même je suis jeune papa donc je peux mesurer aussi pour mon épouse la complexité de tout cela, et on est au Moyen-Âge pour l'aide accordée aux mamans qui travaillent. C'est soit extrêmement coûteux, soit extrêmement complexe en termes de lieux géographiques, etc., enfin bref là-dessus s'il y a à mon avis, enfin je n'ai pas de conseils à donner, un axe de travail sur l'équilibre privé et professionnel, organiser et trouver le moyen d'organiser des crèches proches du lieu de travail des mamans qui travaillent à des coûts qui restent abordables... » (un directeur).

« On parlait tout à l'heure de formations qui ont lieu à A., ce n'est pas facile pour les gens d'y aller parce que garde d'enfants, etc., donc on se dit qu'il y a des gens qui n'iront pas en formation si c'est à dix kilomètres de chez eux. Ils préfèrent ne pas y aller. Donc... C'est prendre en considération ces contraintes-là, familiales et puis parce que c'est toujours le problème des horaires et de la famille quand même si c'est loin. On est absent une nuit, donc on a du mal à s'organiser » (une responsable formation).

La seconde piste d'action concerne des services pour résoudre un certain nombre de difficultés de la vie privée, quand on est sur le lieu de travail. Le repassage et certaines tâches domestiques sont cités. Mais surtout, c'est un aménagement à faire par rapport aux contraintes de chacun dans son travail ou dans sa vie individuelle, d'arriver à **trouver les moments propices à se former**, par exemple quand les flux de clientèle ou de production sont moindres.

Dans cette première section, les appréciations des responsables ont été présentées, en ce qui concerne l'élaboration du plan de formation au sein de leur entreprise, leurs attentes et leurs contraintes. Les politiques de formation décrites sont plus ou moins définies et mêlent des intérêts en termes de responsabilité sociale et d'investissement productif. Si l'initiative de la personne est maintes fois évoquée, plusieurs responsables insistent sur la nécessité d'un intérêt partagé par le salarié et l'employeur, compte tenu du projet de l'individu, des budgets formation, des axes stratégiques définis par l'entreprise. Les termes « on est prêt à accompagner », à aider les personnels « à devenir plus acteurs de leur parcours professionnel » côtoient dans leurs discours « après on arbitre », « on filtre ». Est-ce le salarié qui mène la danse ou l'entreprise qui impose la cadence ? La mise en place du DIF interpelle sur la place d'une démarche personnelle et individuelle dans un contexte de contraintes collectives. Les réactions des responsables sont contrastées : certains y voient une opportunité, une avancée, tandis que d'autres n'y voient aucune utilité voire une coercition rétrograde. Le dialogue et la négociation sont rarement appréhendés, alors que la responsabilité d'accompagnement de la personne et le développement du management et des ressources humaines sont souvent mis en évidence.

Témoignages des salariés

Dans ce chapitre, la formation est abordée du point de vue du salarié. Pourquoi et comment des personnes se décident-elles à suivre une formation ? Plusieurs aspects relatifs à l'élaboration du plan de formation au sein des entreprises, au départ et à l'organisation des stages, aux conséquences professionnelles et personnelles des actions, à la conciliation des temps sociaux, sont développés. Les choix, les opportunités et les contraintes dans les domaines professionnels, privés et familiaux, formulés par quarante-quatre femmes et vingt-huit hommes, éclairent ainsi les intérêts et les usages vis-à-vis de la formation continue. Ces hommes et ces femmes sont salariés des entreprises dont les opinions des responsables ont été présentées dans le chapitre précédent.

Cette enquête qualitative permet d'illustrer les raisons et les circonstances, racontées par les personnes elles-mêmes, qui ont conduit à un stage ou à une absence de formation. Le plus souvent, les formations se déroulent suite à une incitation de la part de l'employeur à son personnel. Malgré une ancienneté professionnelle importante, le tiers des personnes interrogées déclarent n'avoir suivi qu'un seul stage au cours de leur carrière et 12 % affirment n'en avoir jamais bénéficié. Une méconnaissance des dispositifs législatifs, et parfois même une ignorance, des possibilités de formation, notamment pour le personnel occupant les postes les moins qualifiés, transparaissent dans les récits, avec un réel souhait de se former.

Au demeurant, plus l'école est loin, plus la décision de se former est difficile à prendre. L'impact de l'exemple d'autres salariés de retour de formation, la solidarité de groupe entre personnes suivant le même stage, l'accompagnement de l'entreprise et l'appui de la famille, ainsi que la connaissance des finalités et des conséquences professionnelles de la formation, constituent autant de déclencheurs possibles pour surmonter la remise en cause qu'implique tout départ en formation. Dans ce contexte, comment le droit individuel à la formation, mesure phare de la loi, est-il perçu ? Quelles sont les attentes des salariés ?

Spécificités des salariés

Quarante-quatre femmes et vingt-huit hommes, appartenant à des entreprises de taille et de secteur différents, étaient volontaires pour répondre à nos questions. Nous avons notamment rencontré dix cadres supérieurs et seize personnes exerçant une profession intermédiaire, dix-neuf employés, dix ouvriers qualifiés et dix-sept personnes occupant un poste non qualifié d'ouvrier ou de service. Toutes les catégories socioprofessionnelles sont représentées. À l'image de cette répartition, la population se caractérise par un niveau de formation initiale dispersé : vingt-cinq personnes possèdent un diplôme CAP ou BEP, dix-sept sont sorties de l'enseignement supérieur, quatorze n'ont aucun diplôme (ou le certificat d'études seulement) et dix ont quitté l'école avec un baccalauréat ou un brevet professionnel. Le plus jeune a dix-neuf ans, la plus âgée vient de fêter ses cinquante-cinq ans. Parmi ceux qui ont renseigné ces caractéristiques, près des trois quarts vivent en couple et les deux tiers ont des enfants.

La quasi-totalité des interviewés sont embauchés sur des contrats à durée indéterminée. Les contrats de qualification ou d'apprentissage ou convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) ne concernent que trois personnes. La moitié d'entre eux sont âgés de plus de quarante ans, ce qui se traduit par une ancienneté dans l'entreprise et dans la vie active importante : vingt-sept femmes et onze hommes travaillent depuis plus de vingt ans. Cette longue présence sur le marché du travail ne signifie pas, pour autant, un suivi important d'actions de formation professionnelle continue. En effet, neuf personnes n'ont jamais bénéficié de formation et dix-sept personnes déclarent n'avoir suivi qu'un seul stage au cours de leur carrière, dont trois actuellement dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF). Au moment de l'enquête, quatorze salariés sont en cours de formation (dont six en DIF), un dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF) en alternance et trois autres sont en train de réaliser un dossier de validation des acquis de l'expérience (VAE).

1. Représentations de la formation par les salariés

Dans la plupart des cas observés, les formations se réalisent suite à une offre, plus ou moins appuyée, de la part de l'employeur aux salariés. Deux paroles résument assez bien la situation telle qu'elle est vécue et ressentie dans la majorité des entreprises visitées : « *On lui dit ce qui nous intéresse et après la responsable de formation fait les recherches, elle nous demande si cela correspond à nos attentes* » et « *Ils nous en parlent. Ils exposent le sujet... après il faut poser la candidature* ». Plus que l'envie personnelle, les propositions de l'entreprise ont une réelle influence sur la participation des employés à la formation.

Tableau 1
CARACTÉRISTIQUES* DES SALARIÉS INTERVIEWÉS (EN EFFECTIF)

	Hommes	Femmes	Ensemble
<i>Selon le sexe</i>	28	44	72
<i>Selon l'âge</i>			
20 à 29 ans	7	7	14
30 à 39 ans	10	10	20
40 à 49 ans	9	15	24
50 ans et plus	2	12	14
<i>Selon le niveau de formation initiale</i>			
Diplôme supérieur	2	8	10
Baccalauréat + 2 ans	3	4	7
Baccalauréat ou brevet professionnel	8	2	10
CAP, BEP	12	13	25
Aucun diplôme ou CEP	3	11	14
<i>Selon l'emploi actuel</i>			
Cadre	4	6	10
Profession intermédiaire	10	6	16
Employé	4	15	19
Ouvrier qualifié	9	1	10
Personnel non qualifié	1	16	17
<i>Selon l'ancienneté dans l'entreprise</i>			
Moins de 1 an	-	3	3
1 an à moins de 5 ans	8	5	13
5 ans à moins de 10 ans	6	12	18
10 ans à moins de 20 ans	11	6	16
20 ans et plus	3	17	20
<i>Selon l'ancienneté professionnelle</i>			
Moins de 5 ans	3	5	8
5 ans à moins de 10 ans	6	1	7
10 ans à moins de 20 ans	8	9	18
20 ans à moins de 30 ans	10	13	23
30 ans et plus	1	14	15
<i>Selon le nombre de formations</i>			
Aucun	3	6	9
1	4	13	17
2	2	2	4
Plusieurs	19	22	41
<i>Connaissance de la VAE</i>			
Non	12	32	44
Oui	14	11	25
<i>Connaissance du DIF</i>			
Non	12	22	34
Oui	7	13	20
Vaguement	7	3	10
Actuellement en DIF	1	5	6
<i>Faire un DIF en dehors du temps de travail</i>			
Non	10	9	19
Oui	6	13	19
Oui si, oui mais	11	20	31
<i>Situation familiale</i>			
En couple	25	22	47
Célibataire	3	10	13
<i>Nombre d'enfants</i>			
Aucun	10	14	24
1 ou plusieurs	18	28	46

Source : Enquête Céreq-IREDU, 2005

Champ : Salariés en 2005

* l'ensemble des caractéristiques n'ont pas été renseignées dans certains entretiens.

Lecture : 13 femmes et 4 hommes salariés ont suivi une seule action de formation continue financée ou organisée par leur employeur au cours de leur carrière.

Deux types de comportements contrastés sont ainsi ressentis. Soit l'entreprise est perçue comme un lieu où tout salarié a véritablement des perspectives personnelles et/ou professionnelles : « *Ici chacun a vraiment des possibilités d'apprendre.* » Soit c'est la direction qui présente des formations, qui convoque et, le personnel n'a pas la possibilité de refuser : « *On ne nous demande pas, ils choisissent.* » De fait, de nombreuses actions sont obligatoires, compte tenu de la sécurité ou des nouvelles technologies introduites au sein des ateliers ou des chantiers, et sont acceptées voire appréciées : « *Ce sont des formations qui nous sont imposées. Automatiquement, on doit les passer.* »

1.1. « On peut émettre un souhait »

Dans quelques entreprises, où l'effort de formation est important, la direction cherche à connaître les demandes du personnel au cours d'un entretien spécifique avec le chef de service, le responsable de formation ou des ressources humaines. L'importance du contexte et le rôle de l'employeur n'enlèvent cependant pas toute influence du choix ou de la demande individuels. Divers récits l'illustrent :

« *Bon tous les ans nous avons les entretiens avec L. [la responsable de formation], on discute de ce qu'on aimerait bien faire... des différentes formations qu'on aimerait bien suivre... toutes les demandes de formation chez A. étaient toujours acceptées* » (une opératrice).

« *Non, c'est moi qui l'ai demandée et la responsable de service était aussi très demandeuse que je fasse une formation dans le domaine que je reprenais* » (une chargée de formation).

« *On me l'a proposée. Mais c'est la formation que je voulais suivre de toute façon, donc on me l'a proposée mais depuis longtemps on avait déjà des discussions à ce sujet. Finalement c'est arrivé comme logique. Il devait y avoir une formation. Et comme il ne devait y en avoir qu'une cela ne pouvait être que celle-là* » (une cadre).

« *On a un budget formation qui est défini, c'est moi qui ai choisi cette formation par rapport à mes compétences professionnelles, par rapport à ce que je voulais faire dans l'entreprise et par rapport à ce que je pourrais apporter à l'entreprise. C'est vraiment la décision personnelle* » (un technicien).

Témoignage d'une opératrice, 31 ans d'expérience professionnelle

« *Je n'ai jamais eu de proposition de formation quelle qu'elle soit dans toutes les entreprises que j'ai faites. J'ai fait beaucoup de choses dans la vie. Et puis c'est enfin chez A. que j'ai eu l'opportunité de faire les formations parce que c'est vraiment une entreprise extraordinaire. Toutes les personnes sont invitées à faire des formations. C'est vraiment bien. Quand on a envie c'est bien de pouvoir le faire [...] Je suis tout le temps en formation chez A. Et puis je n'ai pas eu la chance de faire les études. Et cela me coûte énormément, cela me dérange. Alors avoir l'opportunité de faire les formations !* »

Dans la plupart des autres établissements, des entretiens annuels (ou tous les deux ans) sont organisés avec la hiérarchie pour fixer avec l'employé des objectifs personnels ou en lien avec ceux de l'entreprise (niveau de performance à atteindre, changements dans les modalités de production...) et parler de la formation. Quelques-uns élaborent un questionnaire sur lequel le salarié exprime ses vœux.

« *On a un entretien individuel tous les deux ans. Où on met les souhaits de formation. Cet entretien est fait avec un supérieur hiérarchique tous les deux ans. Peut-être les personnes dans les bureaux c'est tous les ans... en production c'est tous les deux ans. On a une évaluation de notre travail et des objectifs et on émet les souhaits. J'ai toujours marqué faire un BTS. J'ai travaillé sept ans et j'ai repris cette année. J'avais envie de le faire* » (un technicien de maintenance).

« *Il y a un entretien une fois par an justement pour... comment dire... cette fameuse prime d'objectifs on va dire... déjà on fixe avec son responsable les objectifs à tenir dans l'année... c'est un peu à cette période-là qu'on parle un peu aussi... de formation* » (une comptable).

« C'est-à-dire qu'on a eu un questionnaire dès le départ. Un questionnaire avec des questions assez vagues. De ce questionnaire, on en a retiré un second avec le genre de formation qu'on aimerait. Je crois que la formation Internet est arrivée en premier » (une vendeuse).

« Il y a toujours une case où on peut demander... faire notre souhait quoi. Donc... moi j'ai fait des demandes de passer des formations pour pouvoir être agent de maîtrise donc... à moyen terme. Donc derrière il y a eu celle-ci qui est arrivée » (un agent de maîtrise).

« L'entretien d'évaluation, c'est un entretien que nous avons tous les deux ans sur lequel votre hiérarchique juge votre travail, donne des annotations. Nous avons un pavé à remplir sur nos attentes et sur ce que nous pouvons faire... un petit peu nos compétences » (un magasinier).

« C'est lors des entretiens individuels, on peut émettre un souhait d'une formation quelconque. Après il y a suivi ou non, déjà ils en parlent avec les ressources humaines. Et si ils estiment que le besoin est justifié, ben à ce moment-là il y a une rencontre avec une personne des ressources humaines et... et la mise en place éventuellement d'une formation » (un technicien).

« Lors de l'entretien annuel, on peut très bien exprimer qu'on a envie d'évoluer, qu'on a envie de faire autre chose, les formations qu'on veut suivre... Et souvent ça passe aussi au niveau du responsable d'atelier. Il voit un peu, il connaît les gens, ils connaissent leurs attentes... Mais je vous dis, il y a toujours un panneau où on affiche... après c'est à nous aussi d'aller voir. On a un site aussi où on a les formations, on a les postes à pourvoir donc » (un monteur).

Dans une entreprise novatrice, les personnes interviewées mettent en exergue un passeport qui leur a été distribué individuellement, où sont indiquées les formations déjà suivies et celles à choisir : « Donc il y a plusieurs types de formation. Chaque employé a un passeport, un cahier avec les formations et tous les ans vous pouvez demander des formations. » Elles expliquent également qu'elles doivent en général chercher dans un catalogue des stages adaptés à leur poste « pour approfondir dans le domaine où on est », actions préparées par le siège social et par la suite, rencontrer le directeur pour en discuter.

1.2. « On nous l'a conseillé », « On nous en a parlé »

Dans le cadre du plan de formation, des actions de courte ou longue durée sont également proposées avec un schéma de communication par affichage, réunion, circulaire ou diffusion de document, mail ou intranet, incitation finale des managers... et le salarié dispose, mais parfois une sélection s'impose. Quelquefois l'information relative à la formation se résume à un affichage des différents stages se déroulant au sein de l'entreprise, sans plus de détail, assorti d'un appel au volontariat. Certains sont guidés et dirigés, d'autres se perdent dans le labyrinthe des informations, tandis que des employés font des choix qui n'aboutissent pas toujours.

« C'est en interne chez S., il y a eu un plan de formation... on m'a dit... ben ceux qui veulent reprendre les études, on vous donne une opportunité d'aller en formation à la journée. Donc je crois que c'est... je ne sais plus ici qui est venu nous contacter » (un technicien).

« On me l'a proposée, et j'étais contente » (une assistante marketing).

« À chaque fois il y a toujours... toujours une feuille qui sort, il y a un document qui est diffusé. Donc ben vous avez... ceux qui sont intéressés vont à la pêche, vont regarder si il y a des documents, si il y a des offres. Donc j'ai postulé et voilà » (une cadre).

« C'est les formations auxquelles je tenais et que j'ai obtenues, donc je suis très contente. Celle-ci on me l'a proposée. Alors que les deux autres qui vont suivre je les ai choisies » (une cadre).

« Ils sont venus juste après les vacances nous poser la question. Il fallait faire un choix assez rapidement. Et... quand on revient des vacances, on n'a pas la tête encore au boulot. Et... ils disent bon ben tu pars... à l'école. C'est à prendre ou à laisser » (un monteur câbleur).

« Il faut se renseigner oui. Disons quand il y a des grosses opérations comme l'année dernière où ils font partir quinze, vingt personnes pour passer des bacs pro, oui là il y a quand même des notes qui circulent » (un technicien).

« Là j'ai passé des tests pour faire un stage... mais je n'ai pas été retenue. Pour faire une formation conducteur-régleur. C'était proposé par l'entreprise, les meilleurs étaient retenus. C'était proposé l'année dernière... » (une opératrice).

« On est dans le flou complet »

Malgré tout, plusieurs salariés relèvent le manque d'information dont ils disposent à la fois quant au dispositif légal de la formation professionnelle continue que par rapport à la diversité des programmes d'enseignement. Reste à noter à travers les déclarations des employés, l'inexistence des partenaires sociaux sur le terrain de la formation continue.

« Sinon non, je n'ai pas énormément d'informations sur ce qui se met en place » (une cadre).

« Sur le tableau oui si... sur le tableau ici à l'entrée, un récapitulatif un petit peu sur tout ce qui est mis en place. Mais bon c'est vrai qu'à la limite, si on ne fait pas l'effort d'aller voir... c'est vrai que la communication sur les formations manque peut-être un petit peu... » (un technicien).

« Alors là c'est... C'est tout à la dernière minute. Et puis ça ne passe pas au niveau des communications, tout le monde garde... c'est tout tenu secret. Il n'y a pas de... dialogue » (un monteur câbleur).

« On n'a aucune diffusion, aucune information... On a un syndicat... Je ne savais pas où il est... Normalement le syndicat doit nous informer... » (une agente de propreté).

De plus, quelques-uns ne reçoivent bien souvent aucun retour quant à l'éventuel report ou refus du dit stage et en ressentent ainsi une certaine démotivation.

« Et cette année quand on avait demandé de suivre les cours, ils ont refusé. Et on avait rendez-vous avec la DRH pour repartir l'année prochaine et ça ne s'est toujours pas fait. On attend toujours » (un monteur câbleur).

« Je sais que certains l'abordent au moment de l'entretien annuel... Mais il y a aussi le fait que certains la demandent aussi... Mais ce n'est pas quelque chose qui va venir spontanément [...] J'ai eu mon entretien annuel et on ne m'a pas parlé de la formation... » (une employée).

1.3. « Ils ne m'en ont jamais parlé »

Malgré une ancienneté sur le marché du travail importante, près de 12 % des personnes interviewées affirment n'avoir jamais bénéficié d'une formation au cours de leur carrière. Les récits soulignent, sur le mode du regret, que les principaux freins rencontrés sont une absence de communication au sein des entreprises, une méconnaissance des droits et des enjeux de la formation, un défaut de proposition de la part de l'employeur, une appréhension pour en parler de la part du personnel peu qualifié.

« Je ne sais pas... c'est peut-être parce qu'il faut payer les formations ? Je ne sais pas... » (une agente d'entretien, 14 ans d'ancienneté).

« Non, jamais on ne m'a pas proposé... jamais... C'est la première fois qu'on me parle de formation » (une agente de nettoyage, 16 ans d'ancienneté).

« Non, on ne nous demande pas, je pense qu'ils choisissent peut-être selon les lieux de travail » (une femme de ménage, 8 ans d'ancienneté).

« Peut être parce que je n'ai jamais demandé... Là je vais demander à mon prochain entretien... sur la communication... » (une opératrice, 7 ans d'ancienneté).

« Non, je n'ai jamais demandé. Je ne pense pas que cela soit accepté... Parce que ça n'a rien à voir avec le travail. C'est ce que je pense, mais je ne sais pas, je n'ai jamais demandé » (une ouvrière, 19 ans d'ancienneté).

« Non, jamais. Je vais vous dire franchement maintenant à mon âge... Autant laisser la place aux jeunes. Mais ils m'auraient proposé dans la société, j'y serais retournée... Parce qu'on apprend beaucoup de choses... C'est pour cela que j'ai parlé autour de moi si un jour on vous propose un stage, prenez-le » (une femme de ménage, 35 ans d'ancienneté sur le marché du travail).

« Moi, personnellement, je n'en ai jamais trop entendu parler. Je trouve que c'est quelque chose qui ne circule pas du tout » (une chef de réception, 2 ans d'ancienneté).

Le souhait de se former transparaît dans l'ensemble des discours et non un manque de motivation ou d'appétence. Parmi les personnes rencontrées, très peu expriment un désintérêt quant à la formation professionnelle, et parmi celles qui ne souhaitent pas faire de stage, la plupart se disent âgées ou évoquent des problèmes de santé. Plus que l'envie personnelle ce sont les propositions et incitations de l'employeur qui peuvent avoir une réelle influence sur le départ en formation.

« Jamais on nous a fait passer les informations sinon les réunions des chefs d'équipes tous les trois mois. Sinon la formation cela manque justement. Surtout que les gens veulent savoir un peu plus. On a envie de progresser, d'apprendre davantage pour essayer justement... Et là cela manque... » (une femme de ménage).

« Là, justement c'est vrai que cela manque... Même au niveau du ménage il y a des formations pour travailler dans la salle blanche, par exemple, dans les hôpitaux, les formations pour évoluer dans le poste... On regrette beaucoup... Moi, j'aimerais bien, j'ai fait des études et je n'ai que 31 ans. Des fois je me pose la question : pourquoi pas des formations qui pourraient faire évoluer un petit peu... C'est que je suis depuis 14 ans dans l'entreprise et les ai jamais eues » (une agente d'entretien).

« Ils ne m'ont jamais parlé. C'est moi qui avais demandé il y a deux ans de faire un stage pour apprendre plus de choses dans mon métier. Mais ils m'ont dit que pour l'instant il n'y a pas de choses comme ça. Mais j'aimerais bien apprendre » (une femme de ménage).

« Parce que j'ai eu des problèmes de santé, et cela ne me dit plus rien. Je n'ai plus envie » (une opératrice).

2. Usages de la formation

« **Faire de la formation, pour moi, c'est essentiel** » résume une opératrice. Dans l'enquête, soixante-deux salariés ont été concernés un jour par le dispositif de formation professionnelle continue. Pour plus de la moitié d'entre eux, le dernier stage financé par l'employeur s'est effectué en 2004 ou se déroule en 2005. Des inégalités déjà connues apparaissent notamment en termes de genre et de catégorie professionnelle. Ainsi, en proportion les hommes ont suivi plus de stages que les femmes interrogées. De même, parmi les personnels déclarant avoir suivi plus de trois formations (soit 41 personnes), près des deux tiers sont cadres ou techniciens. La prédominance des stages parmi l'ensemble des actions suivies ne doit pas faire oublier d'autres modalités telles la formation en situation de travail ou l'autoformation, mais celles-ci ont été très peu signalées dans l'enquête.

Tous les domaines ont été cités hormis les formations médico-sociales, ce qui se conçoit aisément compte tenu des secteurs d'activité étudiés. Les spécialités techniques industrielles (mécanique, électricité, automatismes...) ainsi que l'informatique, la bureautique et le commercial sont les plus fréquemment évoqués. Quelques-uns indiquent une réelle différence entre séances d'information, réunions internes et formations à l'extérieur.

« De temps en temps, nous faisons des petits stages, c'est-à-dire des formations... Mais pas pour être femme de chambre. Ce sont des petits stages pour mieux apprendre, s'il y a le feu dans l'hôtel, on apprend à éteindre le feu » (une femme de chambre).

« J'avais demandé de parfaire l'anglais, et parfaire mes compétences informatiques... on m'a effectivement envoyé sur la formation informatique. La formation que j'ai eue individuellement m'a permis très vite de pouvoir exploiter les systèmes informatiques. Et grâce à la formation j'ai pu un petit peu évoluer pour pouvoir aller un petit peu plus au-delà de ce qu'on me demande aujourd'hui » (un magasinier).

« J'ai suivi une formation de longue durée par le biais de l'A. c'est technicien industrialisation et amélioration du processus de décembre 2003 à mars 2005 » (un technicien).

« Comme je travaille aussi avec l'hébergement, le commercial, à chaque fois qu'il y a quelque chose de nouveau qui sort, je m'adapte en fonction et je suis les formations, même si elles ne me concernent pas en direct. J'ai eu des formations pour les relations humaines, manager le changement, des choses comme ça » (une sous-directrice).

« Et je voudrais vous signaler une autre formation en communication que j'ai faite ici. Oui, c'est cette formation qui était la plus marquante. Parce que c'était quelque chose que j'ai voulu faire depuis déjà pas mal de temps » (une opératrice).

« Je parle de formation externe, parce que parfois les entreprises considèrent que les formations internes sont des formations peut-être à juste titre... Mais pour moi c'est la première, une vraie formation externe avec le programme et tout. Les formations internes, c'est par exemple, un de nos collègues de l'Afrique du Sud ou d'Australie vient nous parler de la spécificité de son marché ou des choses comme ça... c'est plus de l'information que de la formation... » (un cadre).

« Des formations... j'appellerais presque cela des réunions de formation, mais j'ai assisté à des réunions spécifiquement de l'hôtel, entre autre sur l'accueil des chinois à l'hôtel puisque c'est la future clientèle en France. On a donc reçu une formation. On a appris quelques mots en chinois et puis un petit peu à avoir des connaissances sur la vie culturelle chinoise qui était très, très intéressante d'ailleurs » (une réceptionniste).

2.1. « La dernière formation que j'ai faite... »

Les témoignages des salariés révèlent la diversité des pratiques et des possibilités de se former. Les uns évoquent la toute première action de leur carrière, parfois en cours au moment de l'enquête, ou une formation lointaine difficile à se rappeler, quand d'autres se présentent comme des « buveurs » de stages (deux ou plus par an), d'aucuns ont participé à des actions de longue durée sur plusieurs mois, voire des années.

« Non, c'était ma première formation de toute ma carrière et à S. où je travaille depuis 17 ans » (une opératrice).

« Pour la première année, oui. J'insiste parce qu'effectivement c'est la première année qu'on a quelque chose. Donc j'ai suivi une journée de formation dans le domaine de l'assurance, c'est le secteur d'activité qui me concerne » (une cadre).

« Oui, j'en ai fait un mais cela remonte à tellement longtemps... cela remonte à des années... je ne me rappelle pas quand... » (une ouvrière spécialisée).

« Alors depuis que je suis dans la vie active, je n'ai pratiquement jamais cessé de me former » (une opératrice).

« En tout c'est la troisième formation. C'est toujours proposé, vous avez toujours une réunion avant ou alors vous avez des gens qui ont été en formation, c'est vrai qu'il y a eu des formations pour être conductrice de machine, moi j'avais été sollicitée pour faire cette formation-là, mais je m'étais retrouvée enceinte. Mais là c'est des propositions personnelles, on vous appelle et vous dit voilà, on vous a retenue pour faire cette formation » (une opératrice).

« Deux par an... Je trouve ça bien. Je trouve que c'est un bon équilibre parce qu'après... je ne saurais pas quoi faire en plus... donc là deux je trouve ça approprié parce que... on a toujours des besoins pour s'améliorer, etc. Deux c'est bien » (une assistante marketing).

« A priori le schéma c'est de suivre une formation par an. Cela me semble bien. Une formation par an comme celle que j'ai faite c'est assez. Cela n'empêche pas qu'à côté il y a des séances d'information » (un cadre).

« Donc j'ai fait une année de remise à niveau parce que j'avais arrêté effectivement donc en 90. Donc cela faisait quand même 14 ans. Donc il fallait bien remettre le pied à l'étrier. Donc l'année de remise à niveau pour revenir en fait au niveau que j'avais en terminale. Et puis maintenant donc je suis en première année de BTS électrotechnique » (un technicien d'études).

2.2. Les formations longues, « c'est très très dur sur le temps »

L'usage des formations renvoie pour l'essentiel à des actions courtes visant principalement l'adaptation à l'emploi, mais également à des activités de longue durée. De fait, ces dernières représentent l'intégralité des actions diplômantes, plus nombreuses dans les entreprises de taille importante. Les salariés en parlent de manière plutôt enthousiaste même si cela leur a demandé un lourd investissement individuel. L'enquête souligne leur implication personnelle forte avec des motifs de départ assez diversifiés : les uns parlent d'acquisition de diplôme, de perspective d'évolution professionnelle, les autres d'opportunité, de chance, de remise à niveau...

« Ben... déjà d'une... acquérir un diplôme supplémentaire. Et puis de deux pour pouvoir évoluer davantage dans l'entreprise parce qu'avec un bac professionnel, j'allais être vite limité » (un monteur).

« Mon objectif principal était de pouvoir sortir de cette... noirceur industrielle où j'étais... pour me libérer l'esprit, pour réfléchir un peu mieux, et surtout pour donner beaucoup de... ben de chances psychologiques pour vouloir évoluer » (un ouvrier).

« C'est l'entreprise qui a proposé la formation de conducteur-régleur pour pouvoir évoluer dans notre métier... et moi, ça m'intéressait forcément d'en connaître un petit peu plus... au niveau culturel c'est toujours intéressant... Donc j'ai posé ma candidature et à partir de là on a passé les tests... et ensuite on était convoqué par la RH pour un entretien personnel... pourquoi on était motivé pour cette formation. De là ils ont choisi douze personnes... il y avait deux groupes de six. Un premier groupe qui fait une première quinzaine... on revenait en entreprise... pendant ce temps-là... le deuxième groupe y allait » (une opératrice).

« J'ai commencé sur les petits postes et petit à petit en m'intéressant au produit, je suis montée en conductrice de ligne remplaçante et après j'ai été titularisée, on a eu cette offre de poste pour être conducteur-régleur et comme je m'intéressais au poste encore plus, j'ai proposé ma candidature... Et à l'heure actuelle on a passé notre diplôme conducteur-régleur en théorie et en pratique et on attend les résultats. On a commencé en décembre 2004 [...] On faisait les domaines que je ne connaissais pas du tout. C'était toute une remise en question parce que l'électricité, la mécanique... Et puis bon, je suis contente de l'avoir fait » (une ouvrière).

Une spécificité des formations de longue durée et diplômantes apparaît. Celles-ci nécessitent hormis les heures de cours, un travail intensif personnel à la maison ou dans l'entreprise. Parfois, elles retentissent sur l'organisation familiale par l'investissement qu'elles impliquent en termes d'approfondissement des enseignements et/ou de déplacements. Le soutien de l'établissement et l'appui de la famille se révèlent en tout point déterminants et nécessaires pour la réussite finale des salariés. Comme l'explique un technicien de méthodes : « J'ai déjà arrêté tous les travaux dans la maison... J'ai sûrement délaissé un peu ma femme et les enfants. Je n'ai jamais eu de reproches mais je le sentais bien. »

« Parce que là il fallait aller chercher les enfants à l'école et... ben il y avait... trois jours par semaine, j'étais en cours le soir jusqu'à 18 heures. Ben là je ne pouvais pas. Il a fallu que je m'organise avec mes parents, avec mes voisins [...] Le seul truc, la formation c'était qu'il fallait vraiment être dedans. Je le savais, je le savais, je suis parti pour un an et bon je n'ai pas fait cela tout seul, j'ai consulté mon épouse. Je lui ai dit pendant un an cela risque d'être... je me suis organisé. Ils m'ont donné les moyens... C'est vrai que chez moi on m'a donné les moyens de... de travailler et de réussir quoi. C'est vrai que ce n'est pas toujours facile hein mais... » (un monteur).

« Là il faut quand même pas hésiter de donner un petit peu. Je travaillais le soir surtout en BTS. Le bac pro s'est passé vite... on avait deux jours... et là c'est quinze jours assis sur une chaise alors qu'on n'est pas habitué... Et puis on rentre le soir avec les devoirs, donc quand on a une maison, une famille... BTS, le niveau était plus dur, il fallait travailler plus que pour bac pro. Tant pis, ce n'était pas facile. L'entreprise m'a aidé dans le sens que je m'organisais comme je voulais au travail... je faisais le minimum indispensable dans mon poste surtout vers la fin. C'est la formation qui demande beaucoup de rapports, il y a cinq rapports au total... De la présentation de l'entreprise et la thèse finale, il y a carrément une création d'un petit poste. C'est la création d'un poste de A à Z. Il faut forcément, en tout cas c'était la condition dès le départ, il faut que l'entreprise soit partie prenante » (un technicien de méthodes).

« C'est vrai que dans ma vie privée les six premiers mois je n'ai pas trop changé mes habitudes. Et après il a fallu un peu plus travailler, un peu plus de travail personnel, donc c'est vrai que j'essayais de travailler un peu plus le soir donc... mais sinon, non pas plus que ça. J'essaye de... de faire les révisions, de faire les devoirs, de reprendre les exercices à la maison, donc c'est vrai que ça demande un petit peu plus d'investissement que l'année dernière parce que c'est un niveau un peu supérieur quand même » (un monteur).

« Au niveau des rendez-vous chez les docteurs pour mes enfants, au niveau scolaire, j'étais obligée de réorganiser toute seule » (une opératrice).

Au-delà des problèmes d'organisation matérielle, les freins à la formation peuvent aussi être de nature plus psychologique. Ainsi, les personnes de bas niveaux de formation initiale soulignent les difficultés que représentent pour elles le fait de « retourner à l'école ». Ayant pour la plupart quitté le système éducatif relativement jeunes, soit suite à une situation d'échec scolaire soit pour des raisons économiques, la décision de se former représente un réel pas à franchir et l'acceptation de dévoiler ses lacunes. Néanmoins une fois ce cap franchi, la majorité insistent sur le fait qu'elles en ont tiré une grande satisfaction personnelle et qu'elles se sont découvertes de nouvelles capacités.

« Oui, six personnes... des femmes... Toutes on est allé jusqu'au bout... sauf une personne qui avait des problèmes graves de santé [...] C'est-à-dire on n'était jamais contentes... On se remettait en question... On n'avait pas le niveau de toute façon... les trucs qu'on ne connaissait pas... C'était dur de retourner à l'école... » (une opératrice).

« Au final je suis très content, je suis très satisfait. D'avoir obtenu le diplôme, d'avoir eu des professeurs assez adéquats on va dire... mais de ne pas avoir assez de temps par contre. Je trouve que c'est trop court. C'est trop court [...] Et par contre c'est très très dur sur le temps. C'est-à-dire que vous avez... moi la chance que j'ai c'est que je suis jeune... » (un ouvrier).

« Il y a plusieurs difficultés. La première c'était qu'il fallait que je m'accroche quoi. Parce que ce n'était pas évident. À 44 ans je crois que ce n'est pas facile de retourner à l'école. Maintenant j'en avais envie donc il n'y avait pas de problèmes, mais la difficulté, la plus grosse difficulté qu'on a eue, j'étais le plus ancien mais bon les autres c'était pareil, c'était d'être avec les jeunes. Eux étaient là pour valider une année supplémentaire, la plupart. Alors que nous c'était vraiment pour acquérir... pour avoir un métier, apprendre un métier. Puis avoir ce diplôme qui par la suite peut aller nous donner un poste au sein de notre entreprise. Nous, ce n'était pas tout à fait la même chose donc c'est vrai qu'il y avait des moments où c'était un petit peu... eux comprenaient très très vite. Nous beaucoup moins vite. Donc... ben voilà. Puis le soir ben certainement que nous on travaillait beaucoup plus qu'eux. Donc c'est vrai que tout cela a été difficile quand même. Cela été une année très difficile quand même » (un monteur câbleur).

2.3. La motivation rime-t-elle avec la promotion ?

Les attentes exprimées à l'égard de la formation sont variées, soulignant parfois une obligation de conserver leur emploi, une nécessité de renforcer leur employabilité, ou un besoin de reconnaissance professionnelle et/ou d'aboutissement privé, lié au plaisir d'apprendre, à un enrichissement individuel. Dans la plupart des réponses, les salariés déclarent être à l'initiative de la formation en accord et/ou après incitation de la direction. Les motifs de départ, multiples et subjectifs, sont souvent reliés aux activités professionnelles des personnes, mais aussi aux souhaits personnels. Mieux s'adapter à son emploi, s'enrichir, évoluer, découvrir de nouvelles activités non nécessaires à leur travail comme Internet ou l'informatique, mieux se débrouiller,

obtenir un diplôme... sont les principales raisons évoquées. Mais d'autres déclics peuvent aussi avoir lieu comme le fait que ce stage se déroule sur place, ou de partir en groupe, l'exemple d'autres collègues...

« *Promotion non, c'est plutôt pour mon travail. Moi cela fait treize ans que je suis ici, je stagne depuis un moment...* » (une femme de ménage).

« *Ce sont les formations appliquées au travail. Moi personnellement je ne voudrais pas faire plus. C'était obligatoire* » (une employée).

« *Même dans les entretiens individuels, on ne nous propose plus ce qu'on nous proposait avant quoi. Moi je vois j'ai demandé à être agent de maîtrise OK, j'ai demandé des formations, on ne m'a pas proposé, on ne m'en a même pas proposées du tout. Je veux dire on m'a proposé celle-ci aujourd'hui parce que... on voulait déjà me mettre à ce poste-là mais... Voyez c'est ça qui est un peu...* » (un monteur).

« *C'est bien d'évoluer. C'est vrai que la formation quand même permet d'évoluer. Ce n'est pas négligeable* » (un technicien).

« *C'est une ouverture d'esprit* » (un ouvrier qualifié).

« *La formation, ce n'est pas que pour avoir une promotion ensuite, c'est un enrichissement personnel. Je vois ça comme ça... pas forcément déboucher sur un salaire plus élevé. Cela peut être pour le plaisir personnel, sans forcément déboucher sur un diplôme... ça c'est le plus important... ça c'est mon point de vue personnel* » (une opératrice).

« *J'ai fait une formation CIF pour un BTS, je suis en fin de première année, je dois l'obtenir fin 2006. Maintenant je suis environ deux semaines en formation et deux semaines en entreprise. J'ai eu un collègue qui l'a fait et cela m'a donné envie aussi* » (un technicien).

2.3.1. « **C'était près de chez nous** »

Une entreprise de province a mené une démarche originale en faveur de son personnel. Dans le cadre du projet Cytictac-Tactic⁵ une quinzaine de personnes ont participé à une formation Internet avec 1 heure de repassage offerte pour 1 heure de formation, un co-investissement de fait. Cette opération s'adressait à un public, le plus souvent féminin, intéressé par l'apprentissage de la bureautique et d'Internet. La proximité était un facteur déterminant pour les salariés. Auparavant, le personnel devait toujours se déplacer dans la capitale pour se former, ce stage était le premier à s'effectuer à proximité de leur lieu de travail : « *On n'avait pas à aller à P.* » ; « *On pouvait se déplacer comme on voulait. C'était l'avantage qu'on avait, on prenait un co-voiturage, à plusieurs ou tout seul. Et de là on avait plus qu'à rentrer chez nous* ». La contrepartie du repassage n'a pas été décisive dans leur choix, car les employés affirment n'en avoir eu connaissance qu'après l'inscription. Le repassage a été sélectionné en fonction de leurs réponses à un questionnaire : « *Cela partait du questionnaire. En fait on nous a demandé ce que la femme faisait en dehors des heures de travail, et ce qui était le plus rébarbatif pour elle et c'est le repassage qui était arrivé le premier...* »

Les salariés expriment un avis mitigé sur cette expérience. Le fait que la formation s'effectue hors du temps de travail n'est pas toujours ressenti de manière positive même si « *le stage en lui-même est intéressant* » et le repassage apprécié. Si le stage Internet leur a plu, c'est aussi et surtout parce qu'elles et ils étaient entre collègues dans leur ville. De l'avis de tous, l'ambiance était plus sympathique, ils se sentaient « *moins perdus* » : « *Je pense que ce qui nous a surtout plu, c'est qu'on était en groupe* ».

« **Le temps des femmes** » ou « **la gestion des temps** » : les mêmes employés du projet Cytictac-Tactic définissent ainsi les moments du stage où elles et ils ont rempli une grille qui reprenait toutes leurs activités du lever au coucher, sur une semaine : « *On a eu un questionnaire pour savoir comment on s'organisait, combien de temps on passait pour faire ceci, combien de temps on passait pour faire cela, comment on organisait notre journée, avant, après le travail.* » Les femmes explicitent avoir « *pris conscience* » du temps passé aux tâches ménagères et autres, et du manque de temps libre pour elles : « *Cela nous a surtout permis de voir qu'on faisait énormément d'heures par semaine* ».

⁵ Projet du programme Equal, pour en savoir plus, consulter le site web : www.cytictac.com.

Dans une autre entreprise industrielle, le DIF qui concernait six personnes au moment de l'enquête, a stimulé également une nouvelle appétence pour la formation dans un cadre bien précis, un contexte économique sensible.

« Je suis en train de suivre une formation. Au départ j'étais demandeur car aux mois de décembre et janvier on a été faire un petit stage à l'A. afin de nous faire prendre conscience qu'on allait être viré donc le but de l'opération et bien c'était de faire prendre conscience aux gens qu'ils allaient être virés ! » (un magasinier)

« On nous a dit vous choisissez ce que vous avez envie de faire (anglais, informatique...) donc moi c'est l'informatique qui m'intéressait parce que chez nous il y a un ordinateur et mes enfants et mon mari vont dessus » (une opératrice).

« Je suis une formation en informatique pour avoir des connaissances, cela ne fait que quatre heures que j'y vais. Je veux savoir aller sur Internet. J'ai un fils qui me dit de faire quelques petites manipulations » (une opératrice).

« Quand j'ai eu l'information pour cette formation, j'en ai parlé à une collègue de travail qui était aussi intéressée donc on s'est inscrite et puis ça marche. J'en suis contente pour l'instant ça ne fait que quatre heures [...] Je n'ai eu aucune autre formation depuis que je suis là, on ne m'a jamais proposé » (une opératrice, 32 ans d'ancienneté).

« Nous l'avons appris par une réunion. Mais cette formation a lieu hors de nos heures de travail mais ce n'est pas dérangeant étant donné que nous sommes sur place. Si ça avait été à D., je ne sais pas si je l'aurais suivie » (une ouvrière spécialisée).

« On a appris que nous avons droit à 20 heures de formation et comme je voulais me former à l'informatique j'ai trouvé ça bien [...] Les autres formations proposées avant ne m'intéressaient pas. Je n'en avais jamais suivie avant celle-ci » (une ouvrière spécialisée, 33 ans d'ancienneté).

2.3.2. « C'était un enrichissement personnel »

Le dispositif de formation continue est largement plébiscité, les termes « très positif », « très intéressant », « enrichissement » reviennent souvent dans les discours, même si le stage était obligatoire. « Cela a été imposé mais pour moi c'est toujours intéressant d'être formée » explique une assistante commerciale. La plupart considèrent que cette formation a répondu à leurs attentes : une mise à niveau des savoirs, une maîtrise de leur poste, une amélioration de leurs conditions de travail et/ou une meilleure intégration dans l'entreprise. Plusieurs soulignent également l'utilité ou l'importance du stage en termes de confiance, d'estime de soi, d'autonomie, de valorisation, de nouvelles perspectives. Les paroles suivantes témoignent ainsi des retombées sociales, personnelles et professionnelles :

« Cela permet de vous enrichir et justement de pouvoir avancer et prendre d'autres tâches qui permettent d'avancer et d'être peut-être reconnue dans ce poste... C'était une adaptation à de nouvelles exigences de poste » (une sous-directrice).

« Le retour... je l'ai quantifié tout de suite par rapport à la rapidité d'exécution que je peux avoir maintenant quand je crée un tableau » (un magasinier).

« Ah oui oui, cela m'a beaucoup apporté, j'étais super content surtout que... à l'époque où j'étais étudiant je n'étais pas... enfin je n'avais pas la même maturité qu'aujourd'hui. Donc j'avais vraiment une autre approche des études et plus de maturité donc... plus assidu en cours, à la maison... plus d'investissement quoi. Plus que ce que j'ai pu avoir quand j'étais plus jeune. C'est ce qui m'a permis d'avoir l'examen je pense, sinon je n'aurais jamais réussi. C'est vrai qu'on a une autre motivation. Mais sinon ouais très content » (un monteur).

« J'ai demandé une formation en informatique. Je suis arrivé ici je ne savais ce que voulait dire le mot logiciel. Et maintenant je suis capable de monter un PC, je sais faire plein de choses. Cette formation m'a apporté beaucoup, j'ai découvert le monde informatique... » (un technicien de ventes).

« Moi j'encourage vraiment les gens à faire de la formation. Parce qu'en fait ce qui est difficile c'est de faire le premier pas. Mais après c'est vrai que c'est... c'est valorisant. Même si je n'avais pas eu cet examen, je pense que... quand même ça m'aurait fait du bien. Déjà cela me dégage... d'une part de la vie... de la routine quoi. Et puis on prend plus confiance en nous, on a... on voit d'autres personnes... On est confronté à des problèmes qu'on n'a pas été confronté depuis pas mal d'années hein. Et puis c'est vrai que c'est une très très bonne expérience. Après si il y a une réussite au bout, c'est encore mieux. Mais pendant... cela reste une très très bonne expérience. Ce que je dis c'est de ne pas trop trop attendre non plus. Quand on attend c'est beaucoup plus difficile après. Donc à moins d'avoir un très bon niveau, à ce moment-là oui. Et faire de la formation pour moi, c'est essentiel » (un monteur câbleur).

Quelques-uns signalent une véritable promotion sur le plan professionnel, une augmentation de salaire, ou un élargissement des responsabilités à l'issue d'un stage. Cette reconnaissance en termes d'évolution et d'augmentation des responsabilités, est quasi systématiquement soumise à l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat de qualification professionnelle.

« Donc je suis parti en formation bac pro l'année dernière. Donc huit mois. Après obtention du diplôme j'ai eu encore une fois la chance et l'opportunité d'avoir, grâce à ce diplôme-là un poste à responsabilités » (un ouvrier).

« Ben la première déjà une grande satisfaction pour moi d'avoir réussi un examen, ce qui ce n'était pas gagné d'avance. La deuxième c'est quand même que j'ai eu un poste au sein des méthodes. Et cela c'était un métier que je voulais vraiment exercer quoi, cela faisait longtemps que cela me plaisait. Et puis voilà. Et puis j'ai d'autres perspectives d'avenir qui sont différentes de celles que j'aurais eues si j'étais resté à l'atelier. C'est complètement différent » (un monteur câbleur).

« Normalement oui. On doit évoluer dans notre groupe de poste... Je fais partie du groupe 9, logiquement on doit passer dans le groupe 10. On sera convoqué à ce sujet-là, mais je pense qu'il va falloir faire nos preuves... » (une opératrice).

Globalement, les personnes rencontrées sont plutôt satisfaites de la formation et tentent de la valoriser tant d'un point de vue personnel que professionnel.

3. Trouver le temps d'apprendre

En général, les formations se déroulent durant le temps de travail et la moitié des stages s'effectuent sur le site de l'entreprise ou dans un lieu proche. Cette organisation en interne/externe se décide souvent en fonction des possibilités d'accueil au sein de l'établissement, du nombre des stagiaires, des disponibilités des formateurs, des spécialités.

« C'était complètement... ouais c'était une formation complètement externalisante. Donc à temps complet en formation, rémunérée par l'entreprise » (un technicien d'études).

« C'était en externe, une semaine d'affilée. Elle s'est déroulée entièrement sur mon temps de travail » (un technicien en informatique).

« Quand j'étais convoquée, je sais que j'étais convoquée le matin à partir de 9 heures, donc je n'ai pas été à mon travail, j'étais en formation. Je crois que s'ils font cela en dehors des heures de travail, les gens ne viendraient pas. On a quand même notre vie aussi... » (une femme de ménage).

« Toutes les conditions étaient réunies pour que je puisse aller en formation en toute tranquillité » (un ouvrier).

« Et en fait l'organisation du stage était très bien parce qu'il y avait deux jours et trois semaines plus tard deux nouvelles journées. Pendant les deux jours, j'ai appris beaucoup de choses, en tout cas on m'a expliqué beaucoup de choses. Et j'ai pu les mettre en pratique pendant la période transitoire et retourner avec des questions et des demandes d'éclaircissements, on a approfondi on va dire dans les deux dernières journées, ce qui fait qu'à la fin du stage les choses étaient très claires. J'ai trouvé que cette formule-là était très, très bien » (une chargée de formation).

3.1. « Il fallait jongler »

Quelquefois, les salariés ont été contraints de se former tout en continuant de travailler, leur formation étant réalisée en partie sur leur temps libre. Les personnes jonglent alors avec leur emploi du temps relevant la fatigue et les contraintes. Certains regrettent de ne pouvoir faire des stages ensemble, « *on est deux au bureau, le jour où on veut s'en aller toutes les deux, ce n'est pas possible* ». Quand d'autres seuls à leur poste, et non remplacés, doivent « *rattraper le temps perdu* » ! À leurs yeux, l'entreprise ne se pose pas la question de savoir si son personnel rencontre des difficultés d'organisation, les volontaires pour suivre la formation doivent se « *débrouiller* ». Trois grands types apparaissent à travers les récits : les uns doivent rattraper le travail accumulé lors de la formation, pour d'autres l'articulation des temps d'apprendre et de travail n'est pas optimale, et d'aucuns effectuent leur stage sur des plages horaires inhabituelles.

« Cela s'articulait comme ça, quand il y avait deux heures de cours, par heure en fait toutes les heures, on devait un quart d'heure au patron, et les trois-quarts d'heure étaient payées. Donc cela pouvait être des cours qui étaient après les heures de travail comme pendant les heures de travail. Donc on se libérait, on partait, en sachant qu'il fallait qu'on récupère un quart d'heure à chaque fois. Quand on en prenait beaucoup ça faisait... ça faisait pas mal de temps à rester au boulot après donc... il fallait jongler un peu avec ça » (un monteur câbleur).

« C'est sûr que quand on va s'absenter pendant deux heures de cours, c'était je crois de 14 à 16 h, ou 15 à 17 h je ne me rappelle plus. Bon quand on revient à l'hôtel, il faut rattraper le temps perdu, sans faire d'heures supplémentaires, attention parce que ça... je n'ai pas envie. Mais bon c'est sûr que cela a toujours des conséquences mais ce n'est pas bien grave » (un assistant technique).

« C'est pendant mon temps de travail. Donc cela veut dire que en gros... c'est pour cela que je dis que c'est très lourd parce que en fait en y allant un mardi par exemple, dès que je rate un jour, il faut absolument que dans les trois jours qui restent, il faut que je récupère cette journée-là quoi. Ce qui est perdu, il faut que je le rattrape. Je ne le rattrape pas en horaire mais plutôt en... fin le travail qui s'accumule » (un cadre).

« Ben un peu plus de temps... ben de pouvoir faire nos formations, de pouvoir travailler véritablement sur le sujet, mais en entreprise de temps en temps (...) Je suis ici et on me demande à droite à gauche. Par exemple si j'ai à préparer mon dossier par exemple, ben... je suis obligé de le faire dans mon bureau mais en fait je n'avance pas quoi. Ne serait-ce que même une demi-journée, c'est pas grand chose. Une demi-journée, ce n'est pas grand chose. Mais on avancerait énormément » (un monteur).

« Les cours étaient donnés de cette façon. Donc on n'avait pas trop le choix sur la répartition des heures. Il fallait tenir compte aussi des effectifs dans le service de façon à ce que le travail aussi soit fait. Ne pas surcharger les collègues... On courait toujours avec le temps. C'était plus difficile... » (une comptable).

« C'était en journée. J'ai détesté. J'ai détesté travailler en journée. Parce qu'on a notre petit rythme... moi personnellement. On revenait des cours, j'étais lessivée. La tête comme ça... on ne faisait rien du tout. On prend les habitudes par rapport à notre rythme c'est un rythme qui est épuisant... celui qu'on a... mais celui de la journée... je n'ai pas apprécié du tout... En plus de ça, la circulation » (une opératrice).

« En fait, la formation c'était à 8 heures ou 9 heures, et moi je finissais mon travail à 7 heures. Et j'allais après au travail. Et en fait un jour on m'a dit qu'il ne faut pas aller au travail, quand tu as des formations il ne faut pas aller travailler. Cela, par contre, personne ne m'a dit... La première fois j'allais... Et c'est vrai que quand tu te lèves à 5 heures et il faut tenir toute une journée... Honnêtement c'est très long. Maintenant je sais, mais au début j'étais mal informée » (une femme de ménage).

Quelquefois le changement de rythme est mal vécu ou d'autres ont refusé compte tenu des astreintes, de la désorganisation de la vie personnelle et de la garde d'enfants. Toutes les salariées ne trouvent pas les moyens d'aménager leur vie personnelle pour suivre une formation.

« Et puis vu la galère que c'est... Il y a des collègues avec moi qui l'ont fait... c'est vraiment... la vie est désorganisée... la vie personnelle... c'est l'école, pendant ce temps on ne s'occupe pas des enfants... c'est toute la journée à l'école. Alors je dis non, parce que vu comment cela s'est passé... je ne regrette pas finalement de ne pas le faire » (une opératrice).

« On m'a proposé une formation il y a un an et demi, mais c'était ingérable pour moi parce que c'était justement en dehors du temps de travail. Donc moi ce n'était pas possible. C'était le soir. Là alors j'ai refusé parce que je ne pourrais pas venir. Donc j'attends d'autres propositions » (une assistante commerciale).

« Comme là j'ai une nounou qui n'est plus trop disponible non plus, cela pose un problème » (une vendeuse).

Les salariés participant au projet Cytictac-tactic expriment un avis mitigé. L'originalité de la démarche était d'offrir un service (1 heure de formation = 1 heure de repassage). Le fait que la formation s'effectue hors du temps de travail n'est pas toujours ressenti de manière positive même si « le stage en lui-même est intéressant » et le repassage apprécié. La réorganisation des emplois du temps est obligatoire et, plusieurs soulignent le problème de la garde des enfants, de la double journée effectuée, d'autres parlent des embouteillages le soir : « Nous c'était l'après-midi, après nos heures de travail. Donc nous ce n'était pas intéressant. C'était jamais pendant nos heures de travail » ou « Je rentrais à six heures et demie au lieu d'une heure et demie, donc cela faisait quand même une différence ». À la question « et si c'était à refaire », trois personnes sur les neuf présentes hésitent dont une pose la condition de ne pas avoir à se réorganiser pour aller chercher ses enfants à l'école. D'autres réitéreraient cette expérience si le stage se déroule sur la ville ou ses environs.

« Ah je ne sais pas. À cause de ça justement. Le fait que cela tombe après les heures de travail, ce n'est pas intéressant. Pour moi ce n'est pas intéressant » (une vendeuse).

« C'est à voir aussi. C'est pareil aussi, les transports, et j'ai perdu toute la journée quoi. C'est moi qui vais chercher les enfants à quatre heures et demie, et si la nourrice va les chercher, je dois payer. C'est ça aussi [...] si ma femme est là l'après-midi cela va, mais je ne vais pas payer une nourrice pour aller chercher les enfants » (un employé à la réception).

« À condition qu'à quatre heures je sois libérée pour prendre mon train. Parce que moi c'est pareil, si je ne suis pas à quatre heures et demie à l'école, c'est une nourrice que je paye » (une vendeuse).

Les salariés qui bénéficient du droit individuel à la formation organisée avant ou après leurs heures de travail effectives, évoquent positivement leur aménagement, même si « c'est un peu la course ». À l'unanimité les vingt heures leur paraissent insuffisantes !

« J'ai une formation d'anglais qui était sur 120 heures, dans les 120 heures j'ai demandé d'inclure les 20 heures du DIF que j'exécute en dehors de mes heures de travail. C'est le matin et moi je démarre à 12 h 30 enfin je me suis fait un planning, je démarre à 12 h 30 jusqu'à 15 h donc j'ai deux séances par semaine, 1 heure de DIF par semaine, parce que dans cette formation les horaires sont libres, par contre il y a les horaires imposés lors des réunions de contrôle où l'on évalue un petit peu. C'est moi qui organise mes horaires en fonction de la formation et du travail avec l'accord de mon supérieur » (une agente de magasinage).

« Le DIF je trouve ça bien car on peut choisir ce qu'on veut. Moi je voulais faire de l'anglais mais cela ne durait que 20 heures mais avec le DIF j'ai des heures en plus. Je dois aller à D. J'ai 2 heures sur mon temps de travail et 1 heure hors de mon temps. J'ai droit à 120 heures de formation. Il faut que j'arrête le travail 45 minutes pour me rendre à D. » (une ouvrière).

« Hors du temps de travail mais cela ne m'a pas embêtée que la formation se fasse hors du temps de travail car je termine ma journée à 16 heures. Pour les autres c'est plus contraignant. Même en dehors et pas du tout payée, j'aurais acceptée car c'est à l'intérieur de l'entreprise. Cela aurait été à D., je n'y serais pas allée » (une opératrice).

« Je trouve que c'est bien au niveau des horaires et c'est sur place. On m'aurait proposé cette formation à D., je crois que j'y aurais été quand même. On ne peut être que par groupe de huit. Je n'ai pas suivi d'autres formations. Je trouve que 20 heures ce n'est pas assez » (une opératrice).

« Ce serait mieux pendant nos heures de travail... Nous aurions eu le choix j'aurais pris pendant le temps de travail » (une ouvrière spécialisée).

3.2. « *Tout est question d'équilibre* »

Plusieurs personnes, femmes et hommes soulignent des disparités en ce qui concerne la diversité des stages, les possibilités plus importantes pour les hommes. Quelques réflexions stéréotypées fusent : « *Dans une famille, c'est plus facile pour le mari de partir* », « *C'est plus facile pour un homme que pour une femme* ». Partir en formation entraîne des contraintes liées à l'aménagement de la vie personnelle et implique parfois une réorganisation. Les récits des personnels témoignent des astreintes temporelles qui se fragmentent entre activité professionnelle, formation, déplacement et charge parentale ainsi que des équilibres négociés au sein du couple. « *Il faut apprendre à concilier beaucoup de choses* » déclare un technicien. Les mères demeurent confrontées à la gestion de leur double journée de travail et doivent se débrouiller avec les moyens du bord (la famille, le mari ou le copain, la nourrice, etc.). La place de la femme dans la société est alors mise en évidence.

« *Un petit peu oui, oui forcément, pour la garde de ma fille. Parce qu'il faut partir... Là, c'était une nuit mais quelquefois c'est deux nuits, trois nuits. Ben avec son papa on s'arrange. Et comme moi, je ne connais que lui... Enfin cela ne le dérange pas du tout, mais c'est vrai qu'il faut que je m'organise, il faut que je le prévienne quelques semaines à l'avance pour ce jour-là. Par exemple je pars en formation le 20 et le 21 juin encore donc je l'ai prévenu hier qu'il faudrait que l'on parle... Je lui ai parlé du 21 juin pour la garde* » (une assistante commerciale).

« *Quand ils font les formations il faut que ce soit tout dans le même endroit... Les allers-retours qu'on a faits, un coup le matin à C., un coup l'après-midi, c'était un peu la course... Et aussi on devait terminer à 18 heures... quand on est mère de famille, ce n'est pas facile, alors on a demandé une pause de 12 à 13 heures au lieu de 12-14 heures... Quand on faisait D.-C., on mangeait sur les chapeaux de roue. Cela ils auraient pu prévoir aussi...* » (une opératrice).

« *Tout est question d'équilibre en fait. Il faut être très vigilant. Très vigilant surtout quand on a une famille. C'est difficile. Après ce sont des choix de famille...* » (un cadre).

« *Oui, trop de temps. J'étais tous les jours à l'école et tout ça, fallait faire un peu des devoirs. C'est vrai que c'est une année quand même... assez chaude* » (un monteur câbleur).

« *Je ne rentre plus le midi donc ma mère doit s'occuper de mon fils et faire à manger. L'entreprise ne prend en charge que les frais de transport. En dehors du temps de travail je serais retournée à D. cela n'aurait pas été évident. C'est mieux dans le temps de travail. Mais bon pour moi l'important c'est que je fasse ma formation* » (une ouvrière qualifiée).

« *Comme toute formation quand cela empiète sur la vie personnelle. Ça c'est... c'est inévitable. C'est pour cela je dis toujours c'est une question d'organisation, planification* » (une femme de ménage).

« *Non, enfin oui cela pose toujours des problèmes, mais enfin non, c'est le papa qui s'est occupé des enfants pendant que je n'étais pas là et cela s'est bien passé [...] Cela m'est arrivée quelquefois mais plus parce que mon mari aussi avait d'autres obligations et c'est arrivé quelquefois qu'on se retrouve moi en formation à P. et lui en réunion à B., donc là évidemment c'est un petit peu plus compliqué. On a la chance d'avoir quand même nos parents tous les deux qui ne sont pas loin, qui nous dépannent et on s'est toujours arrangé comme cela, et c'est vrai que j'ai l'impression, et c'est une réalité, d'avoir beaucoup moins de temps pour m'occuper de lui. On a beaucoup moins de temps pour s'occuper de tout mais particulièrement des enfants* » (une chargée de formation).

« *De toute façon, le problème c'est qu'en tant que femme, quand vous décidez que c'est votre carrière à ce moment-là votre vie personnelle est forcément mise de côté parce que pour une femme c'est plus dur, il faut prouver, il faut être plus présente. Donc à un moment de votre vie, vous êtes obligée de vous mettre entre parenthèses parce que ce n'est pas possible. Après quand les enfants sont plus grands, sont plus autonomes, il faut encore prouver quand même* » (une directrice adjointe).

Mais comme le souligne un technicien, les contraintes évoluent en fonction des situations de vie (célibataire, en couple, avec des enfants).

« *Pas réellement réorganiser mais plutôt laisser tomber certaines choses ouais. Les activités que je pouvais avoir... sportives le soir ou des choses dans ce genre-là donc... C'est vrai que cela accapare pas*

mal de temps et puis... je dirais cela pousse un petit peu à la saturation au bout d'un moment même. Parce que bon c'est vrai quand on est on va dire... chez papa maman à 17 ans, les contraintes ne sont pas du tout les mêmes. On n'a pas... on n'a pas les courses à faire, le ménage à faire, ainsi de suite. C'est des choses qui peuvent paraître bateau mais... qu'on est obligé de réaliser quand on est chez soi et... qui prennent déjà en elles-mêmes du temps. Plus... la personne avec qui on est donc... qui n'est pas forcément... qui ne comprend pas forcément qu'on n'ait plus autant de temps à accorder aux sorties. Donc voilà. Il faut apprendre à concilier beaucoup de choses [...] Et avec le cumul formation travail, là cela se complique. Parce que comme je vous le disais, cela demande de prendre du temps chez soi, et pas qu'une petite partie de temps quand même. Cela demande aussi à finir plus tard au niveau du travail parce que même si ils font... ils font quand même des efforts par rapport à la charge, mais... on n'a pas toujours une charge qui tient compte de... nos trois jours de présence, au lieu de cinq. Donc en gros... un peu surchargé de travail déjà au niveau professionnel. Plus le travail... en formation donc cela fait que... cela fait beaucoup. »

4. Des dispositifs et des salariés

À la question « Avez-vous entendu parler de la nouvelle réforme, du DIF ? », les réponses des salariés expriment une méconnaissance du dispositif. Près de la moitié n'ont jamais entendu parler de ce droit. Entre des affirmations négatives de trente-quatre personnes et celles positives de vingt-six autres (dont six actuellement en DIF), se trouvent des répliques comme « *j'ai vaguement entendu parler du DIF* » ou « *peut-être* ». Si quelques-unes ont été informées le plus souvent par courrier, ou un bulletin interne, en réunion, rares sont les personnes qui arrivent à expliciter le DIF et plusieurs le confondent avec le CIF (congé individuel de formation).

« Vaguement. Ce que j'ai entendu... c'est qu'il y aura un quota d'heures et que ça se passerait en dehors des heures de travail. Je suis contre. Parce que j'estime que la formation c'est quelque chose qui sert à l'entreprise et l'entreprise doit... » (un concepteur technique).

« Tout à fait. J'ai reçu un petit courrier chez moi qui me résume plus ou moins la situation et qui m'explique justement » (un cadre).

« Oui, voilà, on a eu cela, toute une note, mais on n'a pas été très formé là-dessus, ce n'est pas très enrichi. On sait un peu comment globalement cela va se passer et cela se passe depuis début janvier. Vous enregistrez un certain nombre d'heures et vous avez le droit de l'utiliser, voilà, mais cela n'a pas été très clairement... » (une sous-directrice).

« Je crois qu'ils en ont parlé mais cela a été parlé en trois secondes donc je n'ai rien capté » (un assistant technique).

« Oui, je crois que chaque employé a droit à tant d'heures par an qu'il peut organiser sur des sujets de son choix ? Ce n'est pas tout à fait ça ? » (un responsable réceptionniste).

4.1. « Faire un DIF en dehors du temps de travail ? »

La réalisation du DIF hors du temps de travail suscite des avis tranchés pour trente-huit personnes qui se répartissent équitablement entre un refus catégorique et une acceptation sans condition. L'autre partie des salariés, soit trente-et-une personnes, acceptent d'effectuer une formation hors temps de travail avec quelques hésitations et des exigences. Ces avis sont toutefois à mettre en relation avec le fait que bon nombre ne connaissaient pas du tout le dispositif et répondaient après explicitation de l'enquêteur, explication pouvant de fait influencer les réponses.

4.1.1. « Farouchement contre »

La première réponse pour dix-neuf personnes (neuf femmes et dix hommes) est un refus clair de réaliser le DIF en dehors du temps de travail. Leurs motifs sont divers : les contraintes de la vie personnelle ou de l'organisation familiale, l'empiètement sur la vie privée ou un projet personnel, les astreintes actuelles de leur travail, la fatigue supplémentaire et l'âge. Certains estiment également qu'une formation qui améliore les performances du salarié et la productivité de l'entreprise, doit être rémunérée, « *les efforts doivent être*

partagés ». L'ancien système leur convenait. Pour d'autres, la rétribution à 50 % ne les satisfait pas, compte tenu de leur faible niveau de rémunération. La question financière ne suffit pas face au manque de temps personnel, comme le souligne une directrice adjointe : « *Je n'ai en dehors de mon travail, je n'ai pas de temps libre.* » Et, l'argent comme l'explique une jeune mère « *ne change pas le problème, j'ai toujours ma fille à faire garder* ».

« *Je dirais que ce sera très difficile pour moi par rapport à mes contraintes familiales* » (une chargée de formation).

« *Cela va gêner au niveau du salaire. Quand on compte sur un salaire par mois, et on trouve que la moitié... ça c'est sûr que la plupart des gens vont dire non... En sachant que j'ai déjà dix heures par jour...* » (une agente d'entretien).

« *C'est-à-dire on aimerait bien avoir une formation, il n'y a pas de souci, on serait partant, mais c'est vrai il faut que le salaire ne diminue pas. Si on nous propose le salaire similaire à ce qu'on a, il n'y a pas de soucis. On serait très content... cela permettra de changer un peu, de voir d'autres personnes...* » (une femme de ménage).

« *Être payée comme si je travaillais ! Tout rapporte à l'argent ! Après, je n'exclus pas si c'est vraiment quelque chose, un sujet qui m'est sensible, qui m'intéresse vraiment, oui je serais prêt à faire l'effort. Mais il faudrait vraiment que ce soit quelque chose dont je serais demandeur, après si c'est quelque chose imposé par l'entreprise oui là j'aurais d'autres conditions* » (un responsable réceptionniste).

« *Non, je ne pense pas. Déjà par rapport aux horaires, je finis une semaine sur deux à 21 heures... ce n'est pas facile... après quelqu'un qui est en journée... c'est plus simple* » (un technicien de maintenance).

« *En cours du soir, non. Parce que déjà je vois la journée j'ai déjà du mal à être réceptif huit heures par jour, donc s'il fallait que je travaille huit heures par jour et que je sois réceptif après ça, non je pourrais pas* » (un magasinier).

« *A priori non. Une formation c'est aussi pour le bien de l'entreprise... et pour faire mieux son travail ou pour être accepté au nouveau poste... une productivité aussi pour une entreprise... donc ça se rémunère... Je ne vois pas pourquoi...* » (une employée).

« *Moi je dirais non, cela ne sera pas possible* » (une assistante commerciale).

« *J'aurais eu du mal... ma situation familiale... pour l'instant j'ai assez donné au point de vue formation... pas immédiatement et j'ai d'autres choses à faire. Je suis entre autres dans une association* » (un technicien de méthodes).

« *Non. Moi personnellement non. De toute façon cela avait déjà été évoqué. Mais c'était par rapport à des cours du soir par exemple... Et... enfin moi j'avais refusé puisque déjà au niveau du travail, cela demande pas mal d'implication. Cela faisait vraiment trop de temps sur le... sur le projet personnel et des choses comme ça. Non non, je pense après c'est trop... déjà là c'est difficile...* » (un technicien).

« *Non. Je ne serais pas d'accord aussi. Quand on a fini une journée de travail, je pense que pour retourner en cours... Si on est jeune, on a un but, mais bon comme nous...* » (un monteur câbleur).

« *Je ne crois pas que cela m'intéresserait d'être formé en dehors des heures de travail. Vu les horaires qu'on fait, sans compter que quand c'est l'heure de partir il vous arrive toujours une catastrophe et vous êtes coincé, je ne me vois pas encore sortir de mon boulot et encore aller faire des cours. Je préférerais faire du sport et me détendre le cerveau que d'aller... Franchement, je ne crois pas que je ferais ça. Pendant mes heures de travail cela ne me dérange pas, même s'il faut après peut-être forcer un peu plus quand on revient du cours parce qu'il y a du travail qui nous attend, mais en dehors des heures de travail... De toute façon, je ne vois pas à quel moment on pourra le faire. Le seul jour de repos que je vais avoir dans la semaine, à la limite c'est un mardi, si ma femme ne travaille pas ce jour-là, ce jour elle va me dire : Aujourd'hui ou demain on est ensemble, je vais lui dire : "Attends je me casse, je vais faire des cours." Si j'avais 20 ans, je penserais peut-être autre chose, mais franchement là non* » (un assistant technique).

« C'est vrai que ce n'est même pas simplement une question d'argent, ce n'est pas... simplement ça. Je crois que cela aiderait, ça aiderait mais... c'est peut-être compte tenu de mon âge, c'est peut-être compte tenu de l'année que je viens de passer qui n'a pas été... vraiment facile donc j'ai peut-être une vue différente aujourd'hui. Mais bon... peut-être un an en arrière... j'aurais dit ouais OK » (un technicien).

« Le système à l'heure actuelle et tel qu'il existe depuis un moment... je trouve très bien. C'est pour ça que ce qui se passe à l'heure actuelle je ne comprends pas très bien... dans le sens que les patrons veulent profiter des heures... prises par l'entreprise... Moi, j'ai bien profité du système de formation tel qu'il est maintenant et qu'il existait avant » (un concepteur technique).

« J'estime que je donne suffisamment à l'entreprise... Si c'est vraiment quelque chose qui m'intéresse je verrais. Si je trouve un intérêt personnel, au contraire... Mais dans la mesure que c'est quelque chose qui est lié à mon travail... non je demanderais que ce soit suivi dans le cadre de mon activité professionnelle... pendant les heures de travail » (une employée).

« À mon niveau cela serait voué à l'échec d'aller... d'aller chercher à évoluer sur un diplôme supérieur en cours du soir parce que je ne me sens vraiment pas capable. Je n'arriverais pas à intégrer tous les cours, tous les... comme on peut intégrer quand on arrive à huit heures du matin parce que le cerveau il est frais donc cela rentre tout de suite. Il y en a qui le font donc cela doit être possible mais je pense que moi je n'en suis pas capable » (un monteur).

Paroles d'une responsable de réception

« En fait je pense qu'il faudrait... Je sais que cela dépend laquelle, mais déjà il faudrait que les formations soient incluses dans le temps de travail. Le problème, c'est que cela enlèverait à l'employeur un employé. Mais concrètement, je pense que c'est sur du long terme, il ne faut pas raisonner sur du court terme. Donc peut-être, oui, que l'on raisonne un peu plus sur du long terme que sur du court terme. Parce que c'est un peu le problème de chacun. Tout le monde se pose la question sur là, dans l'année qui vient mais en réalité, une formation, je pense que c'est pour lui, ce n'est pas forcément pour... Donc je ne sais pas, il faut peut-être que tout le monde y mette du sien pour... Les efforts doivent être partagés je dirais. Pas seulement du côté des employés. Voilà. »

4.1.2. « Moi, j'accepte »

Le second comportement est un accord tranché de la part des salariés pour effectuer le DIF en dehors du temps de travail. Dix-neuf personnes (treize femmes et six hommes) considèrent que c'est un droit donné qu'il faut prendre, un enrichissement personnel, un échange avec l'employeur.

« Oui, ça m'intéresse [...] Bon, la formation c'est toujours intéressant, on apprend toujours quelque chose. Celui qui dit que ce n'est pas intéressant c'est celui qui n'a pas envie d'apprendre, d'avancer dans la vie. Moi personnellement, je dis d'abord : c'est toujours intéressant, la formation. C'est bien d'apprendre tout le temps. Je ne suis pas contre du tout. Si on me dit le week-end prochain il y a une formation, on vous prend sur deux jours, vous allez à tel endroit... C'est pour notre bien à nous. Pour qu'on apprenne davantage » (une femme de ménage).

« Je trouve que ce n'est pas mal. Ben sur les vingt heures oui, si on a d'autres objectifs que le secteur d'activité qu'il y a à S., je prends un exemple moi je voudrais faire vingt heures je n'en sais rien moi peut-être pour être entraîneur ou autre chose... à la limite je trouve que c'est un peu normal que ce soit sur son temps personnel » (un monteur).

« Moi j'accepte. D'ailleurs j'étais au courant, moi j'accepte. Moi je pense sincèrement, regardez la preuve, j'ai fini de travailler. Aujourd'hui proposez à beaucoup d'ouvriers, ils vous diraient attendez moi je... quand on a la chance qu'on nous donne du savoir, il faudrait être idiot pour refuser » (un ouvrier).

« Cela ne me choque pas. Je peux le faire en dehors du travail dans la mesure que dans cette relation que nous avons entre l'employeur et moi-même, il y a ce côté d'échange comme je vous ai expliqué tout

à l'heure, quand on vous donne, il faut que vous donniez aussi... Si en plus on nous rémunère c'est exceptionnel... Mais à une condition qu'à un moment donné la formation puisse s'adapter à mes horaires de travail » (un magasinier).

Et, quelques-uns bien informés ont déjà des idées sur l'utilisation de leur DIF, parfois en mixant ce droit avec la validation des acquis sous forme de modules :

« Mais aujourd'hui, l'idée que j'ai c'est que dernièrement quand j'ai eu la note du DIF, j'avais demandé une formation d'anglais. Après tout, pourquoi ne pas en profiter puisque l'anglais c'est vrai que je comptais m'y remettre mais on ne peut pas tout faire. C'est difficile quand on travaille et qu'on a une vie de famille. Mais je comptais m'y remettre et puis dernièrement j'ai fait un peu le point et je suis en train de voir si je ne peux pas bénéficier de mon DIF pour faire une VAE et justement dans l'assurance. Donc à ce moment-là je préférerais si c'est le cas, privilégier, essayer d'obtenir un diplôme plutôt que de mon propre... Parce que là ce serait un plaisir personnel » (un cadre).

« J'ai déjà réfléchi à la façon dont je pourrais utiliser mes heures de DIF ça c'est sûr. Il y a pas mal de possibilités. C'est vrai que le DIF se fait hors travail, c'est dans l'accord, j'ai déjà réfléchi. Pour moi 20 h je trouve que c'est peu pour se lancer dans quelque chose de vraiment... bon après c'est chacun, moi je préfère cumuler et utiliser peut-être au moins déjà 40 h, cela fait un peu plus d'une semaine, enfin une semaine de formation, et je pense que j'utiliserais cette possibilité pour soit les langues parce que c'est une entreprise qui va évoluer demain et s'ouvrir vers des marchés beaucoup plus internationaux, donc on aura tous besoin de parler anglais demain. Cela me semble quand même quelque chose d'important. Et puis pour moi personnellement, je pense qu'aujourd'hui cela m'est un peu difficile par rapport à ma situation familiale parce que j'ai peu de temps et je ne suis pas sûre d'avoir le temps hors temps de travail de me former. C'est un peu bête de dire ça mais je n'ai pas le temps, aujourd'hui ma priorité sur mes jours de congés ce n'est pas pour aller faire de la formation, c'est vraiment pour profiter de mes enfants. Mais cela ne va pas durer toute la vie et ce n'est pas aussi loin que ça non plus, donc demain j'espère bien pouvoir en profiter » (une chargée de formation).

« Oui, j'y ai déjà pensé. Des choses qui pourraient être intéressantes. La dernière fois j'avais vu si je me souviens bien, des formations de vingt heures sur... tout ce qui était remise à niveau, orthographe, grammaire tout ça. Moi à l'origine je suis Italien donc... j'ai fait mes écoles en fait en Italie donc c'est vrai que j'aimerais bien plus approfondir quoi. En plus le DIF si j'ai bien compris on peut cumuler vingt heures et vingt heures sur plusieurs années et puis vraiment se lancer sur quelque chose qui pourrait être important quoi. Si par exemple j'ai l'objectif de passer un BTS... on va dire un CQPM dans trois ans qui m'intéresserait, je peux cumuler ces heures-là quoi. Ce n'est pas impossible » (un ouvrier qualifié).

4.1.3. « Cela dépend »

Les trente-et-une personnes (vingt femmes et onze hommes) qui acceptent de réaliser une formation hors temps de travail, expriment des opinions conditionnelles. « Cela dépend laquelle, cela dépend du moment. Cela dépend, pas maintenant... », « Cela dépend de la durée de la formation, cela dépend du temps qu'on a, de la vie qu'on a » sont les deux refrains des salariés. Elles et ils formulent des hésitations, des revendications, mais également des ambiguïtés. Plusieurs insistent sur le choix personnel d'une formation attrayante voire passionnante, liée à un projet, d'une action suffisamment définie et organisée, incitative, mais surtout avec des perspectives personnelles et professionnelles. Viennent ensuite les questions de planning et timing, du nombre réel d'heures à effectuer en dehors du travail, de préférence sur le site de l'entreprise pour éviter les longs déplacements. Le manque de temps apparaît parfois dans les discours, ainsi que... la rétribution financière. Seule une réelle évolution professionnelle les inciterait à suivre une action de formation sur leur temps libre : « Il faut qu'il y ait un apport », « une évolution du poste », « que cela puisse servir de tremplin ».

« Cela dépend de la durée de la formation, cela dépend du temps qu'on a, de la vie qu'on a... Moi, je sais que j'ai déjà la vie bien remplie... on n'a déjà pas beaucoup de temps. J'avais essayé les cours de soir, je n'ai pas tenu longtemps. J'ai dû aller une ou deux fois et puis terminé. Honnêtement, je pense que j'aurais du mal... après cela dépend de la durée... on peut faire un effort... une semaine, deux semaines. Les formations que j'ai faites je n'aurais pas pu les faire en dehors... Cela c'est clair... Après cela dépend si c'est des formations diplômantes... » (un technicien).

« Cela dépend si cette formation m'intéresse. Si elle m'intéresse, oui, je m'investis... Mais 50 % c'est léger... Faire du bonus je veux bien, mais à taux plein, parce que si c'est pour leur intérêt aussi... si c'est pour mon intérêt personnel, cela peut se discuter. Mais si c'est pour leur intérêt aussi je ne vois pas pourquoi ils me la payeraient que 50 % » (une opératrice).

« Cela va dépendre de la formation. Mais par exemple, la formation à l'étranger en dehors du temps de travail, cela ne me dérangera pas. Par contre si c'est tous les samedis et dimanches pendant deux mois dans un sous-sol à P. Cela dépend de la formation et tout ce qui est autour. Sur le temps personnel, il faut que la formation ait un attrait... Quelque chose au-delà... Soit un côté un peu prestigieux de la formation, genre une grande école ou une formation qui se passera à l'étranger. Soit avec les intervenants qui seraient des gens très reconnus dans certains domaines... En tout cas, il faut s'organiser mais a priori cela peut s'organiser » (un cadre).

« Cela dépend du sujet... les conditions... on peut toujours s'adapter, l'argent ne sera pas la motivation. Tout dépendra du sujet. Même sans rien du tout je suis prête à faire une formation en dehors les heures de travail. Il n'y a pas besoin de faire quelque chose... si c'est le sujet qui m'intéresse, je ne vois pas pourquoi il faut donner pour faire autre chose. Si c'est vraiment un sujet passionnant je ne vois pas où est le problème. Quand ça passionne, si je fais une formation qui ne m'intéresse pas, ce n'est même pas la peine de le faire » (une opératrice).

« Oui, s'il y a un projet qui correspond, s'il y a un projet [...] Maintenant je pense qu'il faut qu'il y ait un projet, pour moi personnellement, qu'il y a un projet derrière [...] Cela dépend de votre situation financière [...] Vous savez que vous allez devoir dégager encore un peu de temps et qu'en plus vous avez une rémunération à 50 % et que cela va vous enrichir pour faire quelque chose après, oui je pense que cela peut être bien [...] après il faut s'organiser sinon on ne peut pas faire de formation comme ça au petit bonheur la chance » (une sous-directrice).

« Si c'est une fois un week-end, on peut faire un effort [...] Parce que après si on empiète sur la vie de famille, cela ne peut plus aller. Il ne faut pas tout le temps rester en bas d'échelle. Il faut essayer d'évoluer et d'apprendre un petit peu » (une femme de ménage).

« Oui, éventuellement. Tout dépend quoi, par exemple, l'informatique, j'y connais rien du tout... Initiation dans l'informatique... qu'on ait au moins les bases » (une opératrice).

« Moi je serais partante, pour faire un truc qui me plaît je serais partante » (une vendeuse).

« Oui, c'est vrai. Mais il faut voir. Si c'est sur toute une journée, c'est peut-être trop. Parce que des fois c'est vrai que je ne me repose pas dans la journée, quand je rentre je suis fatiguée. C'est une formation, c'est quand même... c'est intellectuel, ce n'est pas physique... Donc, c'est peut-être moins fatiguant que de bouger toute la journée » (une femme de ménage).

« Il faut voir ce qu'il y a comme avantage après. On peut bien faire des efforts, mais il faut qu'il y ait un retour derrière » (une agente de nettoyage).

« Oui... si on réussit à valoriser » (un cadre).

« Tout dépend du nombre d'heures par semaine. Et quelle sera cette formation. Il faut qu'y ait un apport, quelque chose, changer de qualification, changer... Je pense que cela dépend beaucoup du contenu de la formation. C'est vrai qu'a priori, ce n'est pas quelque chose que j'envisage. Maintenant c'est vrai que si cela peut m'apporter on va dire... je n'en sais rien... » (une assistante marketing).

« Si cela m'apporte quelque chose – oui. Bon, je préférerais que ce soit sur mon temps de travail, c'est évident » (un technicien de ventes).

« Personnellement cela ne me dérangerait pas [...] pour une formation il faut voir si elle est bénéfique. Après si on reste un mois sans être payé... heu... Si ce n'est pas trop contraignant au point de vue financier, au point de vue familial... pourquoi pas faire cela en dehors de temps de travail » (un technicien de méthodes).

4.1.4. « C'est du temps personnel... »

Quelques personnes plutôt défavorables au DIF recherchent encore leurs marques et soulignent le relatif équilibre entre la formation hors temps de travail et la vie privée.

« Une chose frappante c'est une partie du dispositif si j'ai bien compris, se passe hors temps de travail, il y a une dichotomie, temps de travail et hors temps de travail. Et c'est vrai que ça c'est une révolution. Je ne sais pas quel peut en être l'accueil dans les maisons. Mais... moi c'est vrai si on me disait tiens on va construire quelque chose, une certaine partie hors temps de travail, je ne sais pas comment je réagis. Parce que... comme j'expliquais, hors temps de travail, cela dépend ce que cela veut dire quoi. Mais... comme j'expliquais, j'essaie au maximum de mettre la barrière entre tout ce qui est du travail, et ce qui est hors temps de travail justement. Je fais facilement un lien en me disant que si c'est hors temps de travail, c'est dans du temps personnel. Et voilà. Donc je ne suis pas encore à un stade où je conçois qu'effectivement... une partie d'un accompagnement d'une formation hors temps de travail, puisse s'intégrer davantage aux projets personnels que... professionnels. Mais voilà. Je n'ai pas réellement réfléchi à l'impact que cela pouvait avoir de façon concrète » (un cadre).

« Ce serait en dehors du travail. Les conditions seraient de savoir l'aspect horaire parce qu'il faut savoir aussi combien de temps en dehors des horaires de travail cela va nous prendre, savoir si réellement il y a besoin de cette formation, et si réellement elle peut être utile et puis surtout m'intéresser. Les conditions sont quand même... en première partie, c'est surtout combien d'heures en dehors du travail. Parce que c'est quand même un temps de travail en dehors, si la formation vaut la peine, pourquoi pas. Mais après il y a quand même une vie privée que chacun est en droit d'avoir donc il faut aussi que cela n'empiète pas non plus là-dessus. Il faut quand même aussi vivre un peu aussi pour soi, même si on accepte la formation c'est pour soi avant tout donc après cela dépend, je pense, du contexte, du moment en fait dans lequel on est pour pouvoir dire si oui ou non on veut accepter » (un réceptionniste).

4.2. « J'ai approché la VAE »

Près des deux tiers des salariés ne connaissent pas la validation des acquis de l'expérience. Certains ont eu l'opportunité de recevoir l'information par l'entreprise grâce à des moyens divers : un courrier ou un bulletin interne de l'entreprise, la venue d'organismes de formation au sein de l'usine, la tenue d'un forum, la personne en charge de la formation... Bien que le relais informel de collègues ne soit pas négligeable, le rôle de l'entreprise est prépondérant dans l'accès à l'information (demande de congé, diplôme...) sur la VAE et dans l'accompagnement et le soutien.

Plusieurs s'expriment (dont un sur la validation des acquis professionnels, la VAP) et soulignent les difficultés de conditions de mise en œuvre qui confèrent un caractère dissuasif et de fait, leur réorientation sur un autre dispositif proposé par l'entreprise.

« Alors ça par contre j'en ai entendu parler, c'était même plutôt là-dessus que je m'étais orienté. Et après cela m'a été déconseillé [...] Pour des raisons de reconnaissance on va dire. Que ce n'était pas forcément en fonction de l'entreprise reconnu comme un diplôme national, un bac+2 national, que éventuellement cela ne pourrait pas être pris en compte, en fonction de l'entreprise. Ou alors pas comme un bac+2 en tout cas. Moi cela me semblait intéressant dans le principe. Effectivement mettre en valeur ce qu'on avait fait dans un travail pendant... pendant plusieurs années et de pouvoir se valoriser par rapport à ça, mais bon compte tenu de ce qu'on m'a dit, je me suis orienté vers une formation diplômante » (un ouvrier).

« Parce que je voulais le faire au tout début, avant de rentrer dans cette formation, je voulais le faire. Parce que je pensais que mon poste aurait pu me valider quelques... quelques matières. Et puis du coup comme j'ai eu cette opportunité de partir là-dedans j'ai dit ben tant qu'à faire, comme ça... ça sera fait » (un monteur).

« Je me suis déjà renseigné il y a des années pour faire un bac... validation des acquis ... donc j'avais pas d'ancienneté. J'ai trouvé que c'était un peu compliqué » (un technicien de maintenance).

« J'avais commencé au départ dans le cadre de la VAP. Et c'est lourd, il y a quand même le dossier... c'est beaucoup de bla-bla... le métier que je faisais ne me permettait pas d'être assez pointu en mécanique, en maths, c'est vrai qu'on peut toujours essayer de valider, du bla-bla, mais cela me satisfaisait pas. Ce qui s'est passé, on était quatre ou cinq, on a commencé de préparer, on avait le cours de maths et d'anglais ici... par contre je me suis vite retrouvé tout seul parce que j'avais déjà le bac pro

et les autres visaient au départ le BTS... j'étais avec eux... mais ils se sont vite rendu compte que cela faisait une belle marge parce qu'ils n'avaient pas le bac pro. Donc ils se sont orientés sur le bac pro... donc les cours ont cessé pour moi... Du coup j'ai arrêté. C'était trop tard pour le Fongecif donc j'ai pris une année, c'est l'entreprise qui me l'a payée, une année de remise à niveau en maths... en correspondance... par correspondance... Donc j'ai fait cette année-là et puis j'ai embrayé sur le Fongecif » (un technicien de méthodes).

Un témoignage associe des motivations à entreprendre une démarche, l'entrée dans un parcours et puis son interruption montre les deux écueils de la VAE : la lourdeur d'une procédure d'évaluation et l'absence de l'entreprise dans l'accompagnement et le suivi des candidats. Au final, cette personne justifie son désengagement d'une manière qui rappelle l'argumentaire d'un manager sur la valeur suffisante de l'expérience face au diplôme.

« J'ai approché la VAE à travers les infos qu'on a eues et j'ai une collègue qui est en train d'entreprendre une VAE justement sur un bac pro logistique et je trouve ça assez lourd. Moi j'ai épluché les documents au départ je me suis dit pourquoi pas. Surtout qu'au cours des premières réunions qu'on a eues au niveau des VAE on avait eu deux formations, une à l'A. et une autre ici dans les locaux de T. par une personne de la métallurgie et c'est pareil ils nous avaient fait entrevoir que pour les gens de T. on essaierait de faire ça sur place, de le simplifier et en fait non. Moi quand j'ai vu les documents, j'ai dit NON c'est trop gros, trop de boulot parce malgré tout bon ce n'est pas péjoratif ce que je dis mais il s'agit malgré tout que d'une VAE donc je trouve ça un peu énorme par rapport à ce que vous obtenez à la fin. C'est ce que j'expliquais à G. lors d'un entretien que j'ai eu avec elle sur la VAE et je lui avais dit, moi malgré mon âge je vais chez un employeur avec mon CV mon expérience sur le CV, elle vaut une VAE c'est mon avis pour avoir pratiqué pas mal d'entretien d'embauche » (un magasinier).

C'est avant tout une stratégie personnelle, une motivation, liées à une réelle demande de reconnaissance professionnelle, une valorisation de leurs années d'expériences, qui transparaissent dans les récits des trois personnes, une femme et deux hommes, qui sont en cours de préparation de dossier. Ils explicitent clairement leur approche individuelle, leur demande d'information et de conseil étant suscitée par leur employeur.

« Je suis en formation d'anglais et je monte un dossier VAE de BEP logistique et commercialisation et un bac pro logistique. C'est la RH qui m'aide. Au départ je voulais faire un bac pro logistique par le biais du Fongecif et le budget m'a été refusé deux fois. Donc j'ai essayé de trouver d'autres parrainages et je suis tombée sur la VAE et en plus ici il s'est trouvé qu'ici ils nous ont fait l'information donc c'est bien tombé. Ici ils nous ont fait l'information avec tous les organismes qui faisaient la VAE, ce qui m'a permis de me mettre en contact avec eux pour voir lequel m'intéressait le plus » (une agente de magasinage).

« Un courrier de Paris de notre siège. Nous informant du droit à la formation et de la VAE. Et quand je suis allé retirer un dossier pour la VAE, la direction en a parlé et on pouvait avoir un appui grâce aux heures qui nous sont attribuées » (un ouvrier qualifié).

« Je résume ma situation [...] J'ai 41 ans. Je suis électrotechnicien de formation et vous savez, à l'âge que j'ai ni plus ni moins, on quittait assez rapidement les études. C'est-à-dire que je suis titulaire d'un CAP et d'un BEP d'électrotechnique, j'ai un niveau de première F3 et après la vie a voulu que les études, pour raisons personnelles, j'ai quand même tout arrêté et je suis rentré dans la vie active plain-pied [...] Nous les manuels on était mis un peu sur le rebus. Mais cette fameuse VAE nous permet d'évoluer au niveau de la société. Et c'est très bien d'ailleurs, très, très bien. Et là je suis en train de commencer à faire les démarches par l'intermédiaire de la D. Il y a un dossier qui se met en place, je suis vaguement au courant et je vais découvrir un peu plus les choses. Mais je pense qu'il y aura pas mal de personnes qui seront amenées à faire comme moi parce qu'on connaissait vaguement la chose par le biais de la communication interne de notre entreprise, on a appris qu'on pouvait faire cette fameuse VAE. C'est un plus pour nous. Cela permettra surtout de remettre un peu certaines choses au point. Les personnes de ma génération, on n'était un peu... pas mis de côté mais je trouve que c'était un peu la discrimination parce que je trouvais anormal, non pas au niveau des diplômes, c'est très bien que les gens ont des diplômes, des bacs, des BTS, c'est très bien. Mais parce que nous, pour raisons personnelles on a arrêté les études, qui sommes rentrés très tôt dans le monde du travail, cette expérience personnelle sera quand même reconnue. C'est très important, très, très important. Et c'est très bien ce qui se met en place » (un cadre).

5. Informer, écouter, accompagner les salariés

Si plusieurs parlent de la formation professionnelle continue comme d'une chance ou d'un droit qu'ils peuvent saisir, nombreuses sont les personnes qui insistent sur la nécessité d'être guidées et motivées tout au long de la démarche. Informer, écouter, accompagner sont les trois mots-clés qui apparaissent souvent dans leurs discours. Les salariés estiment que l'élaboration au sein de l'entreprise d'un **projet individuel** de formation où la personne connaîtrait le déroulement, les objectifs et les conséquences professionnelles, serait le premier facteur susceptible d'améliorer le départ et le vécu au quotidien des stages. Comme le souligne un employé : « *Peut-être dans certains cas qu'il faut que ce soit une hiérarchie qui propose, incite plus... Il y a des gens qui vont demander eux-mêmes, les autres qui ne vont pas, qui ne voient pas d'intérêt. Il faut que la participation soit valorisée. Je pense qu'il faut formation-projet-information et valorisation du projet.* »

5.1. « Sensibilisation, concertation, valorisation »

Beaucoup souhaitent une analyse réelle de leurs besoins et une **écoute** de la part de l'entreprise qui leur suggère ou leur propose de participer à des actions de formation variées et éventuellement non directement liées à leurs fonctions au sein de l'établissement. En premier lieu, une véritable **sensibilisation** et une **communication** plus importante de la part des dirigeants auprès de leurs personnels sont fortement attendues par les salariés. Les termes suivants reviennent souvent dans les discours : « *Il faut motiver* », « *informer* », « *sensibiliser* », « *intéresser* », « *proposer* »... Le souhait de l'employé qui considère avoir fourni un effort en se formant, est une **reconnaissance**, pas uniquement en termes de salaire ou de promotion de la part de son employeur.

« *Être à l'écoute est le plus important. On a eu une information sur le DIF mais il y a des gens qui ont besoin de compléments d'informations* » (une assistante administrative).

« *Certainement déjà une meilleure communication entre la direction et les employés, savoir qu'est-ce qu'il est possible de faire et d'un autre côté, aussi que l'employé s'intéresse mais qu'il ait également à disposition les informations, soit par l'affichage, qu'il y ait un centre d'appel, enfin où on puisse se renseigner par rapport à ce qu'il est possible de faire, quand, comment* » (un réceptionniste).

« *Je dirais vraiment faire un tour de table. S'assurer qu'il n'y a pas un manque de formations dans l'entreprise... Cela nécessiterait que chacun des responsables des services fasse le tour un petit peu de ses équipes... que ce soit un petit peu plus suivi* » (une employée).

« *Il faut dire exactement le contenu, le détailler, savoir ce qu'ils attendent exactement. Parce que nous quand on est parti, on ne nous a rien dit, on est parti dans le flou et de savoir ce qu'on aura au bout, parce que ça on a galéré aussi pour avoir des réponses... puis... que ce soit plus précis, plus explicite, détaillé, dans telle matière vous allez faire ça, ça, ça...* » (une opératrice).

« *Il faut qu'ils informent un peu plus les gens, qu'on puisse savoir à quoi on a droit. De nous dire que vous avez le droit à telle chose, il y a telle formation, qu'on soit au courant et après si cela nous intéresse, on prend des renseignements. Après si la personne n'est pas intéressée, mais au moins elle est informée. Informer les gens. Il y a beaucoup de lois, si il faut toutes les connaître, c'est difficile et de comprendre aussi, pas facile* » (une femme de ménage).

« *Plus d'infos déjà. Mettre en valeur ou mettre les personnes qui veulent faire de la formation puis... quoi aussi comme formations* » (un monteur câbleur).

« *Leur expliquer plus sur la formation. Parce qu'ils ne savent rien, il n'y a rien, alors plus d'informations* » (une opératrice).

« *Il y a peut-être une chose, on a pas mal de formations disponibles mais on n'est pas forcément au courant. Voilà. Donc je ne sais pas, envoyer une fois par an la liste à tous les employés machin. Alors je ne sais pas, c'est peut-être aussi que ça fait peut-être pas partie de la politique ici que tout le monde l'ait, mais seulement les responsables pour proposer les choses pertinentes* » (une employée).

« Il faut une concertation avec les gens, cela n'a pas lieu. C'est la concertation qui manque. Très souvent la formation vient de l'initiative des employeurs qui vont demander... » (une chargée d'assistance).

« Je pense qu'il faut intéresser les gens. Le fait de partir en formation, le fait d'acquérir quoique ce soit des formations qui sont liées, cela peut être un plus pour eux. Au niveau professionnel comme au niveau intellectuel, à n'importe quel niveau. Le fait de faire une formation, je pense que c'est un bien pour tout le monde. Mais je pense que la communication est très importante pour cela. C'est un problème de communication. Les gens ne seront pas tellement rebutés au niveau des formations parce qu'ils sont persuadés : "Ah je vais partir en formation, je vais perdre du temps, je vais ici, je vais là." Tout est lié [...] Il ne faut pas que ce soit une contrainte la formation, avant tout. Il faut que ce soit du bénéfique pour les personnes. Il faut voir le côté attractif, c'est surtout cela » (un cadre).

« Déjà si la formation aboutit à quelque chose. Et puis même pour soi je trouve la formation je trouve cela extraordinaire » (une chargée d'études).

5.2. « Les organismes de formation pourraient... »

À travers les témoignages des salariés, plusieurs axes se dessinent quant à l'organisation de la formation professionnelle continue. Les efforts consentis de la part des personnels doivent être facilités par les autres intervenants. La fréquence et la **diversité des actions** proposées sont à développer, mais les organismes de formation et les formateurs doivent évoluer, **se caler sur les horaires de travail**, se déplacer. La plupart insistent sur la nécessité d'un **programme individualisé** d'enseignement qui prend en compte le niveau initial de chacun et permet à tous d'atteindre le niveau de compétences souhaité. De plus, la continuité des formations, le temps nécessaire aux enseignements et à leur assimilation sont abordés. Les personnes souhaitent souvent que les diverses séances soient **sur le site de l'entreprise ou un lieu proche** « qui ne perturbent pas trop le quotidien familial », et que la **solidarité de groupe** soit favorisée. Quelques employés évoquent le manque de prise en compte de leurs expériences et vies professionnelles, de leurs capacités d'apprentissage de la part des formateurs ; ils expriment parfois leur sentiment d'être « un intrus » dans un groupe scolaire.

« Les organismes de formation pourraient venir pour informer » (un agent de magasinage).

« Proposer plus de formations qu'on puisse apprendre, doser les produits, des choses comme cela. J'aimerais bien avoir une formation qui pourrait me permettre d'apprendre plus dans mon métier et qui puisse me permettre de monter un échelon » (une femme de ménage).

« Peut-être de donner la formation au lieu d'habitation, parce que s'il y a de plus... ou s'il y a un organisme qui se déplace ici. Nous les formations que nous avons faites ici, nous étions plusieurs. Je pense que c'est fort possible, quoique quand j'ai fait mon bilan de compétences, j'étais seule et la personne s'est déplacée... » (une opératrice).

« C'est si... les formateurs peuvent intervenir au sein même de l'entreprise et se caler sur nos horaires [...] Et si on nous demande d'aller en formation à 14 h tandis qu'on a commencé de travailler à 5 h du matin, je pense que le côté réceptif va être fortement diminué. Après c'est la possibilité d'être formé au sein même de l'entreprise dans la mesure on a moyen de caler les horaires. Évitions d'aller très loin. Si nous sommes en train de travailler et tout de suite après il faut aller en formation. Si vous nous envoyez en plein milieu de la France où il n'y a pas de train rapide, pas d'autoroute, c'est clair que cela ne va pas être facile. Il y a ce côté, on va dire "local" et ce côté "horaire". Ce sont les deux points sensibles pour moi » (un technicien d'études).

« Le premier service qu'on pourrait rendre aux salariés, c'est d'éviter de les envoyer en formation trop loin de leur domicile pour leur permettre de rentrer au moins le soir chez eux. Mais si en plus on fait des formations sur place qui ne nous perturbent pas trop notre quotidien familial, c'est encore mieux » (une chargée de formation).

« J'ai envie de dire quelque chose par rapport aux organismes de formation. Ils ont du mal à faire la part des choses entre les gens qui ont 40 ans et qui sont en CIF. C'est des gens qui sont motivés... concilier la vie [...] on a quand même un métier et ils ne font pas la différence entre les gens comme ça et les gens qui sortent de l'école et qui ont le cursus normal... » (un technicien de méthodes).

« Au sein de l'école je pense qu'on a des... par rapport au public qu'ils ont en face, c'est-à-dire c'est tous des anciens... des anciens étudiants qui ont arrêté leurs études depuis dix, quinze, vingt, trente ans, qui se remettent aux études. Je pense qu'on a trop des... des professeurs d'Éducation nationale où ils pensent encore avoir des étudiants qui n'ont jamais arrêté les études. Donc... nous des fois ils nous manquent des bases... des bases de troisième, même de CM2... et on ne les a pas forcément encore en tête donc... on a certains profs qui ne font pas l'effort de nous rappeler toutes ces choses-là quoi » (un monteur).

« Donc moi la seule chose que j'aurais dit ça aurait été plutôt au niveau des centres de formation, de vraiment mettre... de s'acharner sur comment choisir le bon professeur avec la bonne pédagogie [...] La seule chose c'est que pour les gens qui font une formation en alternance, là pour eux cela devient difficile. Parce que on doit s'intégrer dans un groupe scolaire. Vous partez de là, vous revenez au bout d'un jour, deux jours en entreprise, on ne vous fait pas travailler sur ce que vous avez acquis à l'école. Cela veut dire qu'y a un risque potentiel de perte. Ce qu'on a appris en dix heures, on va le perdre en deux minutes quoi » (un ouvrier).

5.3. « Le souci de faire garder ses enfants »

Un large consensus apparaît dans les discours des salariés, il s'agit de mettre en place des mesures favorisant un **équilibre entre responsabilités familiales et professionnelles** portant en priorité sur le développement des infrastructures de garde d'enfants, ou d'aides à domicile.

« Parce que je pense que quand on est plus confronté aux problèmes de garde d'enfants on n'a plus les mêmes idées... mais c'est vrai que cela peut présenter une préoccupation et peut-être que les gens n'auront pas envie de faire ces formations, parce que il y a un souci de faire garder ses enfant et peut-être serait-il judicieux de proposer quelque chose... c'est un coût supplémentaire, mais peut-être il y a des choses à trouver... » (une ouvrière spécialisée).

« Les garderies pour les enfants aux heures qu'on a... Parce que franchement c'est très difficile quand on commence à 5 heures du matin de trouver quelqu'un c'est difficile. Même quand on rentre le soir tard à la maison, réveiller l'enfant à cette heure... Et pour les devoirs, la scolarité et tout... ce n'est pas évident. Alors il faut aider à la scolarité pour les enfants quand ils commencent à grandir... parce que le soir on est crevé après avoir travaillé, si on avait quelqu'un avec nous pour eux. Autrement on propose à l'école mais c'est payant, et il faut qu'il y ait de la place et des fois cela ne tient pas la route... » (une opératrice).

« Peut-être comme en Angleterre ou aux États-Unis, le système de crèches qui se développe pour les femmes qui ont des enfants. Je pense qu'ici cela aiderait beaucoup, il y a beaucoup de femmes [...] Je pense que le problème pour les femmes c'est les enfants. C'est un vrai service. Après, toute la partie administrative, pressing et tout cela, on se débrouille tout seul. Notre personnel pourra vous raconter, toute cette partie-là quand même, dans les métiers comme ça de services, qui ont des plages horaires extrêmement... et quand vous voyez le site de S. où il y a des milliers de personnes qui travaillent et vous n'avez pas une crèche ! Vous êtes obligé de faire appel à chaque commune, c'est d'un compliqué, c'est un vrai souci. Pour la femme c'est un vrai problème. Et puis il y a sur la durée, il n'y a pas qu'un problème de crèche, parce qu'après il y a l'école, les mercredis, les vacances scolaires. Cela fait partie de l'époque, moi je n'ai plus ce problème, mais les enfants c'est un souci quand on travaille » (une réceptionniste).

D'autres services suggérés par les employés pourraient **favoriser la conciliation** entre la vie professionnelle et leur sphère personnelle et familiale : le pressing, des livraisons à domicile, une salle de sport ou un masseur sur le lieu de travail, des aides pour les démarches administratives, un transport en commun adapté, parfois une cantine...

« Service baby-sitting. Oui, garderie d'enfants. Je ne suis pas concerné mais il y a des personnes dans l'hôtel qui ont des enfants en bas âge qui seraient très certainement intéressées par ça, garderie. Tout ce qui concerne la vie pratique, peut-être sur les démarches administratives, déclaration d'impôts, maladie, tout ce qui est paperasse pour la sécurité sociale, les remboursements. Peut-être sur ce point-là, administratif, ce n'est pas toujours évident à comprendre ou à faire » (un responsable réceptionniste).

« Améliorer les transports en commun et il n'y a pas de transport en commun spécifique pour l'établissement. Et ça, cela pourrait être un plus parce que c'est vrai qu'on perd beaucoup de temps dans les transports en commun. Après cela demanderait quand même des aménagements selon les horaires des uns et des autres, à mon avis cela nous enlèverait un stress supplémentaire si on avait un système peut-être de transport en commun plus adapté » (une chargée de formation).

Cette mosaïque de témoignages et de récits illustre le temps d'apprendre dans son articulation avec le travail. Les salariés expriment à l'égard de la formation des perceptions et des attentes variées. Les récentes dispositions invitent à une autre démarche individuelle, un aménagement de la formation dans et hors de l'entreprise. Faute d'information et de communication, les salariés paraissent éloignés de cette nouvelle problématique. Il est trop tôt pour confirmer ou infirmer le fait que le DIF suscitera un rôle nouveau de la part du salarié comme demandeur, prescripteur, acheteur de la formation. Les salariés interrogés ne semblent pas avoir encore d'initiatives en termes de formation afin de construire et/ou de maintenir leurs compétences comme le souhaiterait la réforme. Pour plusieurs, seule une réelle évolution professionnelle les inciterait à se former sur leur temps libre. Ils espèrent que cette action soit synonyme de progression, une réelle valeur ajoutée : *« Il faut qu'il y ait un apport », « une évolution du poste », « que cela puisse servir de tremplin »*. Quelquefois une rémunération totale des heures de formation serait également un motif. Bon nombre souhaitent que la formation reste sur le temps de travail, même parmi les personnes impliquées dans le projet Cytictac-tactic ou en DIF, de préférence *« des formations sur place qui ne perturbent pas trop le quotidien familial, c'est encore mieux »*. Une opératrice actuellement en DIF conclut ainsi : *« Je n'ai rien à dire sur le DIF sauf que la formation serait mieux sur le temps de travail. »*

Les propos des salariés soulignent toute l'ambiguïté du dispositif et les difficultés intrinsèques pour sa mise en place. Du fait du manque d'information sur le DIF et ses opportunités, beaucoup insistent sur le rôle que l'employeur va jouer. Mais si le DIF est conçu, proposé et organisé par l'entreprise, reste-t-il une forme de choix individuel ? Le risque pour les salariés serait alors de voir des formations habituellement effectuées dans le cadre du plan de formation sur le temps de travail basculer sur le support du DIF et être réalisées hors du temps de travail.

Paroles d'une chargée de formation, 4 enfants

« En plus aujourd'hui c'est un jour particulier puisque cela fait je ne sais plus combien d'années que le droit de vote a été donné à la femme, donc je trouve que la condition de la femme a un petit peu évolué. J'ai aussi la chance d'avoir un mari qui considère tout à fait normal le fait de changer les enfants que de faire le repassage ou à manger à la maison, ce n'est peut-être pas le cas de toutes les autres femmes, moi personnellement je trouve que la situation de la femme vis-à-vis du travail et vis-à-vis de sa position de femme a quand même bien évolué. J'en suis très contente, le plus difficile c'est effectivement de trouver le juste milieu. Parce que quand on travaille je suppose qu'a priori on a envie de s'investir dans son travail, on n'y va pas simplement pour avoir sa paye à la fin du mois ou pour passer le temps, je ne sais pas ce que font les autres, moi en tout cas c'est vrai qu'à partir du moment où je m'engage sur une voie professionnelle j'ai envie de m'investir, donc cela me demande du temps, j'y pense, cela m'arrive d'y penser à la maison aussi. En même temps, j'ai fait le choix d'avoir une grande famille donc j'ai envie d'aller jusqu'au bout, de l'assumer et de profiter au maximum de mes enfants, et de leur apporter tout ce dont ils ont besoin et même ce dont ils n'ont pas besoin d'ailleurs, donc le plus difficile c'est ça. C'est d'essayer de tout harmoniser, de trouver un juste milieu pour être satisfaite moi, pour que mon patron soit satisfait aussi et que mes enfants ne me disent pas, comme cela m'est arrivée il n'y a pas si longtemps, de m'attendre devant la porte du garage en me disant : "Maman, c'est à cette heure-ci que tu arrives ?" Alors là cela ne va plus du tout ! Cela fait prendre conscience quand même qu'il y a un problème. Quand on s'entend dire cela par des petits bouts on se dit : il faut quand même que tu réfléchisses à la façon dont tu avais organisé cela, c'est que cela ne va plus. »

**Le temps d'apprendre,
des propositions pour l'action**

Dans la valse des temps sociaux, comment développer l'accès à la formation professionnelle continue des salariés en favorisant l'égalité des chances ?

À la lumière des témoignages recueillis, deux interrogations subsistent. La mise en œuvre du nouveau droit à la formation intervient à l'initiative du salarié, mais nécessite l'accord de l'employeur. Dans un contexte de méconnaissance des possibilités de formation, notamment pour le personnel occupant les postes les moins qualifiés, comment le salarié pourra-t-il devenir « *acteur de sa formation* » ? Le cadre professionnel et institutionnel paraît incontournable dans l'élaboration d'un projet. Derrière l'idée d'initiative individuelle, se profile le rôle du dirigeant, se dessine la notion à peine perceptible de négociation.

De plus, la formation n'est pas toujours compatible avec l'exercice d'une activité professionnelle et les cadences de la vie de famille, les difficultés augmentant pour le personnel aux horaires atypiques (fatigue, décalage...). Le relatif équilibre des emplois du temps des salariés peut être perturbé et, c'est souvent la mère qui doit « *essayer de tout harmoniser* », « *trouver le juste milieu* ». Face à une réalité différenciée des temps de vie des femmes et des hommes (Bosse et Guégnard 2005), des inégalités (Guégnard et Séchaud 2005) pourraient se renforcer dès lors que la formation intervient sur le temps libre.

L'évolution professionnelle du salarié en lien avec la formation va dépendre en partie de sa connaissance, de sa capacité à mobiliser les mesures existantes et proposées par l'entreprise, de ses aptitudes à négocier par la suite. Il faut donc réfléchir aux conditions, imaginer des solutions afin que ce nouveau droit individuel devienne effectif pour les unes et les autres, et pour les personnes qui étaient exclues, jusqu'à maintenant, des dispositifs. Partir en formation, s'organiser pour suivre un stage nécessite souvent des efforts importants pour les salariés, compter sur leur seule initiative pour accroître la participation à la formation semble assez illusoire au regard des entretiens menés. De fait, le DIF sans aucun accompagnement a toutes les chances de renforcer les inégalités. L'avenir de la réforme réside dans la capacité de réactivité, d'innovation de la part des entreprises et des organismes de formation, de créativité de dispositifs pour favoriser l'articulation des temps. Comment faire pour que le temps subi se transforme en temps choisi ?

Après avoir apprécié les obstacles et les leviers sur lesquels l'entreprise peut agir afin de concilier les temps de travail, de formation, de vie privée et familiale, il convient de formuler des pistes d'action, des recommandations pour encourager et développer la participation du personnel à la formation. Les principales propositions, que nous souhaitons opérationnelles, concernent tous les acteurs, les salariés, les entreprises, ainsi que les pouvoirs publics, les administrations, les organisations professionnelles et syndicales, sans oublier les organismes de formation. Elles peuvent concrétiser certaines dispositions récemment introduites dans le paysage normatif tel que l'accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004, ou bien anticiper des dispositions prévues par le projet de loi relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes.

Ces propositions, qui reposent d'abord sur la mosaïque de témoignages et de récits recueillis par cette enquête, formulent une volonté :

Prendre le temps de la formation, c'est possible !

... et déclinent deux conditions fondamentales :

Être informé de ses droits et de ses opportunités

Être disponible pour partir en formation

1. Développer l'information

Une grande campagne d'information et de sensibilisation, avec un volet sur l'égalité professionnelle, est essentielle afin de diffuser des renseignements de qualité et personnalisés qui mettent en avant la cohérence des nouvelles mesures avec les stratégies individuelles des salariés et économiques des entreprises. Le DIF, les contrats et périodes de professionnalisation, la VAE sont favorables aux salariés et aux entreprises dès lors qu'un accord existe sur la convergence des enjeux d'employabilité, de fidélisation, de compétences/qualification. Des branches ont conclu des accords dans ce sens : elles proposent d'informer les publics concernés (employeurs, salariés) au sujet des mesures permettant leur mise en œuvre.

Des entreprises...

Informers le dirigeant de l'entreprise, les responsables des ressources humaines et de formation est un des leviers de l'innovation. Une campagne de communication auprès des entreprises sur le thème « *La formation professionnelle : un investissement pour un souffle nouveau dans l'entreprise* » peut généraliser une information sur des dispositifs innovants, par des guides clairs quant aux conditions à remplir pour bénéficier des mesures, aux modalités, aux délais, à la durée de réalisation.

Cette campagne peut être relayée par des conseillers en formation, des membres du comité d'entreprise, des formateurs internes chargés de transmettre les renseignements pratiques relatifs à la formation professionnelle continue, de les expliciter, d'encourager la diversification des choix. Cette action se décline auprès des PME-PMI sur les modalités pratiques, financières, juridiques, avec la création de formulaires allégés, la diffusion d'une note synthétique avec des exemples types... Ces conseillers, dans les entreprises et au travers des réseaux d'intermédiation des branches ou de ceux des PME, peuvent ainsi informer à propos des aides pour les salariés les moins qualifiés, expliciter les étapes et les enjeux de la formation et aider à anticiper les retours des personnels formés sur les postes de travail.

Les dispositions relatives au crédit d'impôts dont bénéficient les entreprises qui réalisent des dépenses facilitant la conciliation de la formation et de la parentalité⁶ peuvent faire également l'objet d'une large publicité. Ce crédit d'impôts permet de créer des lignes budgétaires qui participent à la couverture des frais de garderie d'enfants, de prise en charge des enfants après l'école, de préparation de repas, de déplacements journaliers si la formation n'est pas sur le site de l'entreprise...

... et des salariés

Mieux informer les salariés est aussi un levier de l'innovation. Il est souhaitable de diffuser cette information dans l'entreprise même, au travers des médias (journaux, spots télévisés, reportages comportant des témoignages sur le bilan de compétences, le congé individuel de formation, la vie quotidienne et familiale d'une candidate au bac professionnel...) et dans les lieux collectifs (crèches, écoles, mairies, caisses d'allocations familiales...), par des affichages et la distribution de plaquettes ou de guides « *La formation professionnelle continue : mode d'emploi* », « *J'ai réussi, pourquoi pas vous ?* ». La réalisation et la vulgarisation de divers supports pour les salariés (vidéos, plaquettes, guides, réunions...), avec des témoignages montrant les possibilités d'accès aux dispositifs et les opportunités qu'elles offrent, prennent ici toute leur importance.

L'organisation de séances de rencontre durant le temps de travail, entre les employés de retour de formation et le personnel en phase de réflexion pour suivre ce même type d'actions, est un moyen convivial de disséminer les bonnes pratiques et d'inciter au départ en stage.

Les actions en faveur des salariés peu qualifiés sont prioritaires. Ces personnes, et notamment les femmes, sont en effet les plus vulnérables sur le marché de l'emploi, leurs postes de travail étant susceptibles d'évolution dans un contexte de restructuration ou de développement des nouvelles technologies, de nouveaux équipements. Pour de très nombreuses femmes peu qualifiées, l'éloignement du marché du travail induit par la parentalité représente un risque de rupture durable avec l'emploi et *a fortiori* avec les opportunités d'accroissement de leur qualification. Ainsi, pour dépasser le dilemme qu'elles peuvent connaître entre la reprise d'un emploi peu rémunéré pour payer une garde d'enfant onéreuse et se maintenir

⁶ Code général des impôts, article 244-4°-F.

dans un chômage déguisé de mère au foyer, il convient de veiller à ce que les opportunités offertes aux personnes éloignées ou privées d'emploi soient équivalentes à celles offertes aux salariés.

Enfin, pour ne pas laisser la question de la formation et/ou de la négociation se jouer ou se régler dans le seul face à face salarié-employeur, il est nécessaire d'encourager l'implication des représentants de salariés, par exemple en donnant aux délégués du personnel et délégués syndicaux la possibilité et les moyens (locaux, supports d'information, disponibilité) de préparer avec les salariés les diverses réunions et entretiens traitant de la formation et de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise et de leur rendre compte.

2. Accroître les opportunités de formation en entreprise

Le second volet de nos propositions suggère d'encourager et de soutenir des politiques de formation innovantes. Certaines des entreprises étudiées expriment des difficultés à s'appropriier les nouvelles mesures et à mettre en œuvre de nouveaux dispositifs, comme le DIF. Il conviendrait donc, en premier lieu, d'aider et d'accompagner les entreprises, surtout les PME-PMI, à élaborer des diagnostics et des audits permettant de concevoir des stratégies de formation orientées sur l'égalité professionnelle. Ces outils de management social pourraient être mutualisés par des groupements professionnels ou interprofessionnels d'employeurs, des cabinets d'expertises auprès des comités d'entreprise, des organismes d'intermédiation ou de conseil comme les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT). La création de référents, dont le rôle serait de mettre en place une réflexion sur une politique d'égalité des chances⁷ et les outils de sa mise œuvre auprès des petites entreprises ne pouvant en assumer seules le coût, en regroupant par exemple plusieurs établissements d'une zone géographique, ou appartenant à un même secteur professionnel, concrétiserait ce principe de mutualisation. Pour entraîner une diminution des disparités d'accès et des déperditions pendant les parcours de formation ou de validation des acquis, il reviendrait à ces référents de proposer des dispositifs d'incitation, de recueil des demandes individuelles et d'accompagnement.

Il serait également utile de relancer la réflexion autour des dispositifs qualifiants : comment développer des organisations de travail favorables à la professionnalisation des salariés ? La VAE ouvre un nouveau champ d'opportunités : pour leur permettre d'apprendre en travaillant et de se voir reconnaître une qualification acquise par l'expérience, il serait nécessaire de concevoir des aménagements qui favorisent un regard réflexif sur soi-même au niveau des apprentissages. D'où l'intérêt d'un portefeuille de compétences sur lequel un salarié retrouve les traces de ses expériences. Cette traçabilité permettrait la validation progressive des compétences acquises par le personnel peu qualifié, avec une reconnaissance des apprentissages effectués lors de périodes d'adaptation au poste, au cours d'éventuelles activités secondaires exercées dans l'entreprise, pendant des remplacements de personnes ayant d'autres fonctions, etc. Il serait ainsi opportun d'articuler des mesures de réforme pour développer l'accès aux formations qualifiantes et à la certification par la VAE (par exemple, congé VAE + période de professionnalisation). Cette réflexion se prolonge dans les pratiques favorisant la dimension collective, socialisatrice, des actions de formation professionnelle intra-entreprise : il s'agit de déployer l'esprit et la solidarité de groupes au sein de l'entreprise qui génèrent confiance et motivation, en stabilisant la composition des regroupements en formation. Il serait également important de permettre une disponibilité durant le temps de travail pour échanger et s'entraider dans l'appropriation de la formation. Un usage complémentaire du portefeuille de compétences est ici évident : les acquisitions d'une formation peuvent s'y inscrire, comme peuvent l'être les acquis de l'expérience.

Un autre volet suggère de soutenir financièrement des actions orientées sur l'égalité professionnelle, afin de renforcer et systématiser les aides pour les entreprises porteuses de projets d'évolution personnelle et professionnelle (formations diplômantes, plans de carrière) au bénéfice de leurs salariés de faible niveau de formation initiale. Des exonérations de charges patronales pourraient être mises en place pour les PME-PMI qui procèdent à la requalification d'un poste afin de reconnaître les nouvelles compétences acquises par leur personnel. Dans cette perspective, il semblerait aussi pertinent d'instaurer un minimum légal du budget de formation consacré à des actions qualifiantes et diplômantes pour les personnels de bas niveau de formation initiale. Pourquoi alors ne pas lancer un programme du style *80 % des salariés sans diplôme au*

⁷ Cette proposition rejoint le principe d'une expérimentation portée par l'Agefos-PME et créée à Vannes en 1999. Cf. *La Maison des ressources humaines, une expérience de mobilisation, de mutualisation et d'intermédiation d'acteurs sur le territoire vannetais*, évaluation réalisée par le centre régional associé au Céreq de Bretagne dans le cadre du programme ADPAT, 2001.

niveau V de formation en l'an 2010? Cette proposition incite également d'adjoindre un volet qualitatif en termes d'actualisation des connaissances, de promotion sociale et d'égalité à l'obligation quantitative légale de la masse salariale pour la formation professionnelle.

Les innovations dans les politiques d'entreprise orientées sur l'égalité des chances devraient aussi être appuyées sur une ingénierie de la formation appropriée. Les attentes exprimées par des responsables d'entreprises comme par les salariés invitent à construire la formation de manière à profiter des périodes de basse activité de l'entreprise et de façon à respecter les rythmes de l'appropriation individuelle. À l'aide d'un outil d'interface tel que le cahier des charges élaboré par l'entreprise, les organismes de formation devraient mieux prendre en compte les contraintes organisationnelles des entreprises et contextuelles des salariés. Des cahiers des charges plus adaptés à la situation de l'établissement (activité, infrastructure, horaires habituels de travail, horaires flexibles...), mais également plus proches des individus (déplacements, hébergement, temps sociaux...), peuvent étayer une construction conjointe de l'innovation. L'ancrage territorial d'une offre de proximité peut aussi être valorisé. Pour tenir compte de la variété des besoins et des modes d'apprentissage, il serait utile également de diversifier les méthodes pédagogiques, de rendre modulaire l'offre de formation, d'individualiser et d'accompagner les parcours des apprenants.

3. Créer la disponibilité pour la formation

Les projets de vie des salariés sont déterminants dans leurs rapports avec l'entreprise et dans leurs arbitrages professionnels. De plus, les tensions ressenties entre les cadences, la valse des temps professionnel, familial et individuel, peuvent avoir des conséquences pour l'entreprise. D'où l'intérêt de privilégier des mesures originales pour compenser les contraintes relatives à l'exercice de leurs métiers, ajuster et réconcilier travail, formation et vie personnelle, assurer un meilleur équilibre entre les exigences de l'entreprise et les aspirations des personnes. Ainsi, une stratégie innovante de conciliation de la formation et du temps de la famille, de prise en compte de toutes les contraintes de la vie quotidienne, ne sera plus à la seule charge des femmes et leur sera favorable. En effet, ces dernières ont davantage de difficultés à partir en formation, du fait des responsabilités familiales, elles sont plus sensibles à la contrainte de mobilité géographique et refusent des formations pour raisons personnelles plus souvent que les hommes. Il s'agit, finalement, de promouvoir des pratiques de discrimination positive à leur égard.

Les obstacles à la conciliation d'une activité professionnelle, et *a fortiori* de la formation qui est nécessaire à celle-ci, et de l'éducation de jeunes enfants, sont également d'ordre pratique. Même si en France, les différentes formules d'accueil se sont développées, les possibilités pour la petite enfance restent insuffisantes, avec des disparités régionales et spatiales. La présence d'enfants orchestre le quotidien des parents qui jonglent avec les emplois du temps : « *On court tout le temps.* » Les rythmes de travail vont confronter les parents à des problèmes organisationnels. Mais mères et pères ne s'impliquent pas de la même manière dans la prise en charge des enfants, la répartition des rôles et des tâches au sein de la famille restant traditionnelle. Aussi informer, conseiller, accompagner les personnes dans leurs démarches administratives et notamment les parents afin de faciliter leur organisation individuelle et familiale pour les formations de longue durée, s'avère nécessaire⁸. La disponibilité peut être facilitée dans la vie professionnelle, au départ, comme au retour en formation. Ainsi, le fait de libérer des plages horaires, pour assimiler les enseignements et la gestion du travail qui s'est accumulé durant leur absence, leur permettrait une meilleure disponibilité pour se consacrer totalement à leur objectif de formation.

Enfin, les actions des entreprises en faveur de la conciliation vie professionnelle-vie privée pourraient être complétées par celles d'autres acteurs. Les organismes de branches ou d'intermédiation pour les PME pourraient aussi s'impliquer davantage dans des relations de proximité avec les collectivités locales et les institutions afin d'obtenir des équipements collectifs et des services sociaux qui facilitent la vie des salariés, et contribuer à leur financement.

⁸ Les comités d'entreprise peuvent aussi jouer un rôle novateur avec l'appui des syndicats, à l'instar de l'organisation inter comités d'entreprises solidaires (OIS) du Pays rennais impulsée par la CFDT. Cette organisation a créé en avril 2002 un système associatif de garde à domicile pour proposer de jour comme de nuit des solutions pertinentes à des parents confrontés à des situations d'urgence ou à des horaires de travail atypiques. Le succès de cette initiative a conduit à la création en 2004 de la première crèche à la fois interentreprises et intercommunale de France. Des solutions concrètes de « coordination des temps de vie sur les territoires » ont également été expérimentées dans le cadre d'un programme Equal en 2001 (à Lille, en particulier, ces solutions se sont agrégées à celles issues du projet Equilibre. Pour en savoir plus, cf. site web : www.equal-equilibre.com).

***Dix propositions à l'intention des entreprises et des pouvoirs publics
pour favoriser l'égalité d'accès à la formation***

- Informer, expliciter les étapes et les enjeux de la formation pour les salariés les moins qualifiés
- Susciter la demande, aider la formulation des demandes
- Adapter l'offre de formation aux rythmes des salariés
- Diversifier les méthodes pédagogiques
- Individualiser les parcours et accompagner les apprenants
- Instituer des aides et soutiens en faveur des personnels les moins diplômés
- Libérer les parents de leurs contraintes organisationnelles par des appuis et supports appropriés
- Faciliter la conciliation des temps de vie des salariés
- Organiser le partage du temps comme un outil de management
- Encourager et soutenir les politiques de formation innovantes

Éléments de conclusion

La réforme du dispositif tout au long de la vie marque le début d'une réflexion sur notre rapport au temps.

Au regard des témoignages recueillis, les salariés et les responsables d'entreprise ne semblent pas s'être appropriés les nouveaux enjeux temporels et organisationnels de la formation. Aucun n'a évoqué le temps comme un élément de négociation possible entre les salariés et l'entreprise. Le co-investissement souhaité par la réforme de mai 2004 n'est pas encore perceptible ni dans les discours ni dans les pratiques décrites.

Les entretiens réalisés soulignent la grande diversité des attentes et des représentations de la formation tant du côté des responsables que des salariés. La distinction des représentations et des modes d'usage de la formation entre les hommes et les femmes est peu significative. Le degré d'information et l'environnement de l'entreprise semblent davantage cliver les témoignages. En revanche, dès lors que les thèmes de l'organisation de la formation et les enjeux temporels sont cités, la distinction des réponses des hommes et des femmes est beaucoup plus nette. Une différenciation plus exacte pourrait être faite selon les situations de vie (célibataire, en couple, avec enfants). De fortes disparités d'accès et d'opportunités apparaîtraient alors quel que soit le contexte de l'entreprise. Le temps est bien au cœur de l'égalité. Sans aucune mesure d'accompagnement du DIF, il sera difficile d'éviter que la double journée des femmes ne devienne triple.

À la date de l'enquête, les formations hors temps de travail ne sont évoquées qu'au futur voire au conditionnel. Selon les premières observations, le DIF n'a pas pris toute son ampleur en 2005. La conséquence pourrait être une tendance au cumul des heures acquises. Les durées des formations réalisées dans le cadre du DIF pourraient donc s'allonger, ce qui accroît la nécessité d'une réflexion sur la conciliation des temps de formation avec les temps professionnels et personnels. En effet, trouver une articulation des temps pour 120 heures de formation sera de fait plus compliqué.

Dans quel contexte l'égalité pourrait-elle être encouragée ?

Les propositions faites dans le chapitre précédent qui visent à développer le temps d'apprendre, doivent être insérées dans une problématique plus générale. Un paradoxe est en effet apparu entre l'amélioration de situations individuelles avec le développement de la responsabilité sociale des entreprises, et le risque d'accroître des inégalités faute d'aménagement et de dispositions généralisées prises par les pouvoirs publics. Ainsi, se trouve en arrière plan la question politique d'un choix de société et d'un niveau de responsabilité.

Comme l'écrit Hervé (2003), auteur du rapport *Le temps des villes* : « *Le temps n'est pas une donnée, mais une construction humaine, il est révélateur et facteur d'inégalités sociales.* » D'où la nécessité de s'inscrire dans une réflexion plus générale avec des politiques publiques aidant à la mise en place d'une concordance des temps et de plus de cohérence des différents temps individuels et sociaux. Par exemple, l'expérience du bureau des temps à Rennes s'est construite autour d'une réflexion autour du temps des femmes et des employeurs, en prenant en compte l'importance des rythmes scolaires, les prestataires de services publics et privés (transport, enfance, prise en charge des tâches domestiques).

En effet, si des mesures sont prises par l'entreprise seule, les inégalités entre les salariés des petites et grandes entreprises pourraient se renforcer. Les plus petites sont *a priori* moins enclines à développer des modèles d'action sur le moyen ou le long terme, ne disposant pas du même horizon que les grandes entreprises et leurs ressources tant en termes humains que financiers ne sont pas de même ampleur. Ainsi, des partenariats avec les collectivités locales et les milieux associatifs peuvent contribuer à une meilleure articulation des temps.

Lorsque le temps de formation engendre une réflexion sur les modes d'aménagement de la vie sociale en marge du travail, les responsabilités et les choix impliquent d'autres acteurs qu'ils soient institutionnels, politiques ou associatifs... « *Il n'y a plus de temps à perdre...* »

Annexe

Synthèse
Le temps d'apprendre



LE TEMPS D'APPRENDRE

Témoignages pluriels et regards croisés sur la formation continue

Dans cette note, le temps de la formation est abordé du point de vue des salariés et des employeurs. Plusieurs aspects relatifs à l'élaboration du plan de formation, au départ et à l'organisation des stages, aux conséquences professionnelles et personnelles des actions, aux contraintes temporelles, sont développés. Dans le contexte de la réforme, des interrogations émergent. Comment le droit individuel à la formation, qui peut s'effectuer en partie hors du temps de travail, est-il perçu ? De quelle manière se renouvellent les attentes des salariés et des responsables ? Les témoignages de quinze dirigeants soulignent les enjeux, les opportunités et les barrières à lever pour dynamiser un tel dispositif. Les choix, les circonstances et les contraintes dans les domaines professionnels, personnels et familiaux, formulés par soixante-douze employés, éclairent les intérêts et les usages vis-à-vis de la formation continue. Si le DIF lance un défi aux entreprises et aux organismes de formation, l'équilibre des temps sociaux reste insuffisamment pris en compte au sein des établissements visités.

Selon les entreprises, la formation occupe une place plus ou moins centrale, apparaît comme une obligation, une nécessité ou un enjeu, est considérée comme un investissement pour certaines, un facteur d'évolution ou d'employabilité pour d'autres. La stratégie de l'employeur vis-à-vis de son personnel joue un rôle prépondérant dans la politique générale de formation pour proposer, inciter le personnel à partir en stage. Dans la plupart des cas, les formations se réalisent suite à une offre, plus ou moins appuyée, de la part de la direction aux salariés.

Deux paroles résument assez bien la situation telle qu'elle est vécue et ressentie dans la majorité des entreprises visitées : « *Ils nous en parlent. Ils exposent le sujet... après il faut poser la candidature* » et « *On lui dit ce qui nous intéresse et après la responsable de formation fait les recherches, elle nous demande si cela correspond à nos attentes* ». Deux types de comportements contrastés sont ainsi perçus. Soit l'entreprise est appréciée comme un lieu où tout salarié a véritablement des perspectives personnelles et/ou professionnelles : « *Ici chacun a vraiment des possibilités d'apprendre.* » Soit c'est la direction qui présente des formations, qui convoque et, les employés n'ont pas la possibilité de refuser : « *On ne nous demande pas, ils choisissent.* » De fait, de nombreuses actions sont obligatoires, compte tenu des normes de sécurité ou des nouvelles technologies introduites au sein des ateliers ou des chantiers, et sont acceptées voire appréciées par le personnel.

« **Des entretiens annuels** » à « **l'affichage** »

Dans plusieurs établissements, la direction cherche à connaître les demandes des salariés au cours d'un entretien spécifique avec le chef de service, le responsable de formation ou de ressources humaines. Plusieurs élaborent un questionnaire sur lequel l'employé exprime ses vœux. Dans le cadre du plan de formation, des actions de courte ou longue durée sont également proposées avec un schéma de communication par affichage, réunion, circulaire ou diffusion de document, mail ou intranet, incitation finale des managers... et, le salarié dispose, mais parfois une sélection s'impose. Quelquefois, la communication se résume à un affichage relatif aux différents stages sans plus de détail, assorti d'un appel au volontariat. Reste à noter à travers les déclarations des employés et des dirigeants l'inexistence des partenaires sociaux sur le terrain de la formation continue.

De plus, quelques personnes ne reçoivent bien souvent aucun retour quant à l'éventuel report ou refus du dit stage et en ressentent ainsi une certaine démotivation. Quand d'autres éprouvent des difficultés à aborder ce thème de la formation au moment de l'entretien annuel et, n'osent pas déclarer leur candidature. Plusieurs salariés relèvent le manque d'information dont ils disposent quant au dispositif légal

de la formation professionnelle continue ou par rapport à la diversité des programmes d'enseignement :
« *On est dans le flou complet.* »

« Ils ne m'en ont jamais parlé »

Malgré une ancienneté professionnelle importante – la moitié des interviewés travaillent depuis vingt ans et plus – près de 12 % des salariés affirment n'avoir jamais bénéficié d'une formation au cours de leur carrière. Les récits soulignent, sur le mode du regret, que les principaux freins rencontrés sont une absence de communication au sein des entreprises, une méconnaissance des droits et des enjeux de la formation, un défaut de proposition de la part de l'employeur, une crainte de s'exprimer notamment de la part du personnel peu qualifié. Le souhait de se former transparait dans l'ensemble des discours et non un manque de motivation ou d'appétence. Parmi les personnes rencontrées, très peu expriment une absence d'intérêt quant à la formation professionnelle, et parmi celles qui ne souhaitent pas faire de stage, la plupart se disent âgées ou parlent de problèmes de santé.

« Faire de la formation, pour moi c'est essentiel »

Dans l'enquête Céreq-IREDU, soixante-deux salariés ont été concernés un jour par le dispositif de formation professionnelle continue. Pour plus de la moitié d'entre eux, le dernier stage financé par l'employeur s'est effectué en 2004 ou se déroule en 2005. Des inégalités d'accès aux formations apparaissent. Ainsi, parmi les personnels déclarant avoir suivi plus de trois stages (soit 41 personnes), près des deux tiers sont cadres ou techniciens. L'usage des formations renvoie pour l'essentiel à des actions courtes visant principalement l'adaptation à l'emploi, mais également à des activités de longue durée. De fait, ces dernières représentent l'intégralité des actions diplômantes, plus nombreuses dans les entreprises de taille importante. Les salariés en parlent de manière plutôt enthousiaste même si cela leur a demandé un lourd investissement personnel. L'enquête souligne leur implication personnelle forte avec des motifs de départ assez diversifiés : les uns parlent d'acquisition de diplôme, de perspective d'évolution professionnelle, les autres d'opportunité personnelle, de remise à niveau...

Les formations de longue durée et diplômantes nécessitent hormis les heures de cours, un travail intensif personnel à la maison ou dans l'entreprise. Parfois, elles retentissent sur l'organisation familiale par l'investissement qu'elles impliquent en termes d'approfondissement des enseignements et/ou de déplacements : « *C'est très très dur sur le temps.* » Les personnes de bas niveaux de formation initiale soulignent par ailleurs les difficultés que représente pour elles le fait de « *retourner à l'école* ». Ayant pour la plupart quitté le système éducatif relativement jeunes, soit suite à une situation d'échec scolaire soit pour des raisons économiques, la décision de se former représente un réel pas à franchir et l'acceptation de dévoiler ses lacunes. Néanmoins une fois ce cap franchi, la majorité insistent sur le fait qu'elles ont ressenti une grande satisfaction personnelle et qu'elles se sont découvertes de nouvelles capacités.

Les attentes exprimées à l'égard de la formation sont variées, soulignant parfois une obligation de conserver son emploi, une nécessité de renforcer son employabilité, un besoin de reconnaissance professionnel et/ou d'aboutissement personnel, lié au plaisir d'apprendre, à un enrichissement individuel. Les motifs de départ, multiples et subjectifs, sont souvent reliés aux activités professionnelles des personnes, aux souhaits particuliers mais également au fait que ce stage se déroule sur place, ou de partir avec des collègues... L'exemple d'autres salariés de retour de formation, la solidarité de groupe entre employés suivant un même stage, ainsi que la connaissance des finalités et des conséquences professionnelles de la formation, constituent autant de déclics possibles pour inciter à partir en formation. De plus, l'accompagnement de l'entreprise et l'appui de la famille se révèlent en tout point déterminants et nécessaires pour la réussite finale.

« C'était un enrichissement personnel »

Le dispositif de formation continue est largement plébiscité, les termes « *très positif* », « *très intéressant* », « *enrichissement* » reviennent souvent dans les discours, même si le stage était obligatoire. La plupart considèrent que cette formation a répondu à leurs attentes : une mise à niveau des savoirs, une maîtrise de leur poste, une amélioration de leurs conditions de travail et/ou une meilleure intégration dans l'entreprise. Plusieurs soulignent également l'utilité ou l'importance du stage en termes de confiance, d'estime de soi, d'autonomie, de valorisation, de nouvelles perspectives. Quelques-uns signalent une véritable reconnaissance, quasi systématiquement soumise à l'obtention d'un diplôme, une promotion, ou une augmentation de salaire, ou un élargissement des responsabilités à l'issue d'un stage.

« Rattraper le temps perdu »

En général, les formations se déroulent durant le temps de travail. Quelquefois, les salariés ont été contraints de se former tout en continuant de travailler, leur formation étant réalisée en partie sur leur temps libre. Les personnes jonglent alors avec leur emploi du temps, relevant la fatigue et les contraintes. Certains, seuls à leur poste, et non remplacés, regrettent de devoir « *rattraper le temps perdu* » ! À leurs yeux, l'entreprise ne se pose pas la question de savoir si son personnel rencontre des difficultés d'organisation, les volontaires pour suivre la formation doivent se « *débrouiller* ».

« J'ai approché la VAE »

Près des deux tiers des salariés ne connaissent absolument pas la validation des acquis de l'expérience. Quelques-uns ont eu l'opportunité de recevoir l'information par courrier ou le bulletin interne de l'entreprise, l'intermédiaire d'un collègue, la venue d'organismes de formation au sein de l'usine ou la tenue d'un forum, la personne en charge de la formation... D'autres soulignent les difficultés de conditions de mise en œuvre et de fait, leur réorientation sur un autre dispositif. Trois personnes, une femme et deux hommes, sont en cours de préparation de dossier. C'est avant tout une démarche active, une motivation personnelle, liées à une réelle demande de reconnaissance professionnelle, une valorisation de leurs années d'expériences qui transparaissent dans leurs récits.

Promulguée en janvier 2002, la VAE commence à être adoptée par les entreprises. Certains dirigeants parlent de parcours de combattant et le regrettent, les conditions de certification apparaissent lourdes et trop compliquées dans un contexte de promotion sociale. Ils citent des exemples de personnes qui ont commencé et abandonné compte tenu des difficultés de gestion du temps et d'organisation. D'autres évoquent la réussite d'une ou deux personnes motivées, rarement plusieurs, et explicitent qu'ils les ont accompagnées dans leurs démarches, de montage de dossier, de préparation d'examen. Cependant, la même réponse revient dans les entretiens : peu de personnes font la demande. La VAE apparaît davantage comme une démarche plus individuelle, de reconnaissance quand les employés n'ont pas eu l'opportunité de décrocher un diplôme en formation initiale, ou souhaitent valider leurs compétences et évoluer personnellement et professionnellement.

« J'ai vaguement entendu parler du DIF »

Près de la moitié des salariés n'ont jamais entendu parler du droit individuel à la formation. Leurs réponses expriment une méconnaissance du dispositif. Entre des affirmations négatives de trente-quatre personnes et celles positives de vingt-six autres (dont six actuellement en DIF), se trouvent des répliques du style « *vaguement* » ou « *peut-être* ». Si quelques-unes ont été informées le plus souvent par courrier, ou un bulletin interne, en réunion, rares sont les personnes qui arrivent à l'expliquer et plusieurs confondent le DIF avec le CIF.

La réalisation du DIF hors temps de travail suscite des avis tranchés pour trente-huit personnes qui se répartissent équitablement entre un refus catégorique, « *farouchement contre* », et une acceptation sans condition. Les motifs de rejet sont divers : les contraintes de la vie personnelle ou de l'organisation familiale, l'empiètement sur la vie privée ou un projet particulier, les astreintes actuelles de leur travail, l'âge et la fatigue. Certains estiment également qu'une formation qui améliore les performances du salarié et la productivité de l'entreprise, doit être rémunérée, « *les efforts doivent être partagés* ». L'ancien système leur convenait. Pour d'autres, la rétribution à 50 % ne leur suffit pas, compte tenu de leur faible niveau de rémunération ou du manque de temps personnel. Et, l'argent comme l'explique une jeune mère « *ne change pas le problème, j'ai toujours ma fille à faire garder* ».

Le second comportement est un accord franc de la part des salariés pour effectuer le DIF en dehors du temps de travail : « *Moi, j'accepte.* » Les personnes considèrent que c'est un droit donné qu'il faut prendre, un enrichissement personnel, un échange avec l'employeur. Et, certaines bien informées ont déjà des idées sur l'utilisation de leur DIF, parfois en le mixant sous forme de modules avec la validation des acquis ou en liaison avec le plan de formation de l'entreprise.

L'autre partie des salariés, soit trente-et-une personnes, acceptent de réaliser une formation hors temps de travail en exprimant des opinions conditionnelles. « *Cela dépend laquelle, cela dépend du moment. Cela dépend, pas maintenant...* », « *Cela dépend de la durée de la formation, cela dépend du temps qu'on a, de la vie qu'on a* » sont les principaux refrains. Ils formulent des hésitations, des revendications, mais également des ambiguïtés. Plusieurs insistent sur le choix individuel d'une formation attrayante voire

passionnante, lié à un projet, l'intérêt d'une action suffisamment définie et organisée, incitative, mais surtout avec des perspectives personnelles et professionnelles. Viennent ensuite les questions de planning et timing, du nombre réel d'heures à effectuer en dehors du travail, de préférence sur le site de l'entreprise pour éviter les longs déplacements. Le manque de temps apparaît parfois dans les discours, ainsi que... la rétribution financière. Seule une réelle évolution professionnelle les inciterait à suivre une action de formation sur leur temps libre : « *Il faut qu'il y ait un apport* », « *une évolution du poste* », « *que cela puisse servir de tremplin* ».

« **Cela va changer** »

Du côté des dirigeants, deux phrases résument la situation : « *L'information s'est faite assez tard dans les entreprises* » et « *C'est un peu trop tôt pour avoir le retour* ». De fait, mai 2005 marque le début de l'application du DIF et un grand nombre d'entreprises ne l'ont pas intégré dans leur politique de formation au moment de l'enquête réalisée entre mars et juin. Certaines attendent l'entrée en vigueur de l'accord des branches ou des négociations d'entreprises, d'autres d'être plus informées par leur siège ou leur groupe. Le nouveau dispositif est en train de se mettre en place « *tout doucement* », et les salariés ne réagissent pas encore. « *Personne n'est venu taper à ma porte pour me dire je voudrais prendre mes 20 heures de DIF* » témoigne un responsable de ressources humaines. Cependant, plusieurs attestent qu'il vaut mieux avoir une bonne gestion du dispositif, créer une négociation avec le personnel, plutôt que de subir un DIF dans quelques années qui sera cumulé.

Parmi les entreprises visitées, ressortent deux grands types de réactions vis-à-vis de la réforme et des nouveaux accords. Le premier comportement est le désintérêt qui se décline en deux réponses distinctes. Pour quelques dirigeants, c'est l'attentisme qui prévaut, « *il faut attendre de voir* ». Un autre type de réplique apparaît au sein des entreprises qui proposent déjà beaucoup de formations. Ce DIF est plutôt considéré comme un recul : « *On n'a pas attendu cette loi pour former les gens.* » Certains sont catégoriques et pensent qu'une formation hors du temps de travail sera difficilement admise de la part du personnel. Ils présentent cela comme un frein ou un empiètement sur la vie privée, une difficulté pour les personnes qui ont un faible salaire, qui travaillent pour plusieurs employeurs. Ainsi, un directeur affirme : « *Quand on empiète sur la vie personnelle, sincèrement je ne sais pas si les salariés seront volontaires.* » D'autres estiment que cette formation hors temps de travail pourra être acceptée en fonction du projet personnel du salarié, de sa motivation et/ou de son implication.

La seconde stratégie est une démarche volontariste qui se concrétise par une diffusion de l'information par lettre, document, ou au cours de réunions pour impliquer les salariés dans un projet. D'après les dirigeants, ce dispositif va encourager l'entreprise à jouer un rôle de communication, d'accompagnement, voire susciter un véritable changement. De nombreux responsables pensent que leurs pratiques de ressources humaines et les stratégies des personnels vont évoluer, l'idée étant que le salarié devienne acteur de sa propre formation, devant assumer la co-responsabilité de son employabilité. Ils mettent en jeu la motivation en parlant du projet professionnel, et proposent de l'aider à formuler et exprimer ses besoins, à choisir la formation, le DIF devenant un investissement et/ou une plus-value pour l'individu.

Le DIF apparaît pour plusieurs comme « *une bonne mesure à partir du moment où on l'explique aux salariés* ». Premier aspect positif mis en avant par les dirigeants, le DIF est le moyen pour le personnel de pouvoir réaliser telle ou telle action avec l'accord de l'employeur, mais cela va lui permettre aussi de réfléchir à la formation. Comme le souligne un responsable, le DIF a forcément des opportunités, tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs, et il retient trois mots-clés de cette réforme : « *Compétences, coresponsabilité et négociation.* »

« **Inform** », « **Écouter** », « **Accompagner** »

Ce tercet apparaît le plus souvent dans les discours des salariés. Si plusieurs parlent de la formation professionnelle continue comme d'une chance ou d'un droit qu'elles peuvent saisir, nombreuses sont les personnes qui insistent sur la nécessité d'être guidées et motivées tout au long de la démarche. Elles estiment que l'élaboration au sein de l'entreprise d'un projet individuel où la personne connaîtrait le déroulement, les objectifs et les conséquences professionnelles de la formation, serait le premier facteur susceptible d'améliorer le départ et le vécu au quotidien des stages. Beaucoup souhaitent une analyse réelle de leurs besoins et que l'entreprise les écoute, leur suggère ou leur propose de participer à des actions de formation variées et éventuellement non directement liées à leurs fonctions au sein de l'établissement. En premier lieu, une véritable sensibilisation et une communication plus importante de la part des dirigeants auprès de leurs personnels sont fortement attendues. Les termes suivants reviennent fréquemment : « *Il faut motiver* », « *informer* », « *sensibiliser* », « *intéresser* », « *proposer* »...

« Le DIF lance un défi »

Les responsables d'entreprise insistent également sur la nécessité d'apporter une information et des éclaircissements pour l'ensemble des salariés, avec un volet spécifique sur le DIF. Ils mettent ensuite l'accent sur le travail à réaliser avec la hiérarchie, les chefs de service, les managers pour dynamiser ce DIF. Le management actuel est encore essentiellement centré sur le collectif, la direction définissant le projet de l'entreprise et sa stratégie à court et long termes. D'après les dirigeants, d'autres modes de fonctionnement sont à trouver en cherchant un équilibre entre ce que peut faire l'entreprise et ce que le salarié peut prendre en charge. Selon eux, il va falloir ouvrir la formation, avoir une approche de plus en plus impliquante dans le recueil et l'identification des besoins avec les managers.

L'avenir de la réforme réside dans la capacité de réactivité, de créativité et d'innovation de la part des entreprises et des organismes de formation. Mais également le souci d'accompagnement et d'encadrement est évoqué pour des salariés qui ne sont pas allés en formation depuis longtemps. Un soutien paraît nécessaire face à leur angoisse de partir en formation et de ne pas réussir : *« Il y a besoin que l'encadrement soit très très présent... et moteur. »* La perspective de mobilité géographique constitue souvent un obstacle psychologique autant que pratique. Il faut réfléchir à organiser des actions de proximité, imaginer d'autres activités que l'on pourrait faire sur le site de l'entreprise pour les personnes peu mobiles. De même, de nouveaux supports pédagogiques, des techniques modernes (multimédia, e-learning...) sont des pistes avancées qui permettraient de suivre les enseignements, d'apporter une autre approche pédagogique que celle présentée par le formateur et, de s'exercer y compris à la maison.

« Les organismes de formation pourraient... »

Aux yeux de tous, la fréquence et la diversité des actions proposées sont à développer, mais les organismes de formation et les formateurs doivent également évoluer, se caler sur les horaires de travail, se déplacer. Salariés et dirigeants insistent sur la nécessité d'un programme individualisé d'enseignement qui, prenant en compte le niveau initial de chacun, permette à tous d'atteindre le niveau de compétences souhaité. Souvent les personnes préfèrent que les diverses séances soient sur le site de l'entreprise ou un lieu proche qui ne perturbent pas trop le quotidien familial, et que la solidarité de groupe soit favorisée. Quelques employés évoquent le manque de prise en compte de leurs expériences et vies professionnelles, de leurs capacités d'apprentissage de la part des formateurs ; ils expriment parfois leur sentiment d'être *« un intrus »* dans un groupe scolaire. De plus, plusieurs entreprises attendent des organismes de formation un énorme effort d'innovation, *« la forme de la prestation doit également évoluer : dans sa forme actuelle, le stage est mort »*.

« C'est plus facile pour un homme que pour une femme »

Plusieurs dirigeants et salariés soulignent des disparités en ce qui concerne la diversité des stages, les possibilités plus importantes pour les hommes, la difficulté de gérer une formation hors temps de travail quand on est mère de famille. Partir en stage entraîne des contraintes liées à l'aménagement de la vie privée et implique parfois une réorganisation. Les récits des personnels témoignent des contraintes temporelles qui se fragmentent entre travail, formation, déplacement et charge parentale ainsi que des équilibres négociés au sein du couple. Les mères demeurent confrontées à la gestion de leur double journée et doivent se débrouiller avec les moyens du bord (famille, mari, copain, nourrice...) pour suivre un stage. Un large consensus apparaît dans les discours des employés et des dirigeants, il s'agit de mettre en place des mesures favorisant une conciliation entre responsabilités familiales et professionnelles et portant en priorité sur le développement des infrastructures de garde d'enfants ou d'aides à domicile. D'autres services sont suggérés pour améliorer la vie au quotidien des salariés : pressing, livraison à domicile, aide pour les démarches administratives, transport en commun adapté, cantine, salle de sport ou masseur sur le lieu de travail... Mais surtout, est mis en exergue un aménagement par rapport aux contraintes de chacun dans son travail ou dans sa vie privée, pour trouver les moments propices à se former quand les flux de production ou de clientèle sont moindres, par exemple.

Cette mosaïque de témoignages et de récits illustre le temps d'apprendre dans son articulation avec le travail et l'espace privé. Les salariés expriment à l'égard de la formation des perceptions et des attentes variées. Les récentes dispositions invitent à une autre démarche individuelle. Faute d'information et de communication, ils paraissent éloignés de cette nouvelle problématique. Il est trop tôt pour confirmer ou infirmer le fait que le DIF suscitera un rôle nouveau de la part du salarié comme demandeur, prescripteur, acheteur de la formation. Pour plusieurs, seule une réelle perspective professionnelle les inciterait à se former sur leur temps libre. Ils souhaitent que cette action soit synonyme de progression et une réelle valeur ajoutée. Quelquefois une rémunération totale des heures de formation serait également une motivation.

Les enjeux professionnels de la formation sont reproduits dans le cadre du nouveau dispositif. Si l'initiative de la personne est maintes fois évoquée par les dirigeants, plusieurs insistent sur le fait que chacun doit y trouver son compte, que ce soit l'employé et l'employeur. Les termes « *on est prêt à accompagner* », à aider les personnels « *à devenir plus acteurs de leur parcours professionnel* » côtoient dans leurs discours « *après on arbitre* », « *on filtre* ». Est-ce le salarié qui mène la danse ou l'entreprise qui impose la cadence ? Le DIF apparaît comme une opportunité, une avancée pour certaines directions, une coercition rétrograde pour quelques autres, tout en restant une démarche personnelle et individuelle dans un contexte de contraintes collectif. Le dialogue et la négociation sont rarement envisagés, alors que la responsabilité d'accompagnement de la personne et le développement du management et des ressources humaines sont souvent mis en évidence.

Deux interrogations subsistent. Dans un contexte de méconnaissance des possibilités, notamment pour le personnel occupant les postes les moins qualifiés, comment le salarié pourra-t-il devenir « *acteur de sa formation* » ? S'engager en formation suppose de connaître ses droits et d'y attacher l'espoir de meilleures perspectives personnelles et/ou professionnelles. L'environnement professionnel et institutionnel paraît incontournable dans l'élaboration d'un projet. Derrière l'idée d'initiative individuelle, se profile le rôle de l'employeur, se dessine la notion à peine perceptible de négociation. De plus, apprendre n'est pas toujours compatible avec l'exercice d'une activité professionnelle et les cadences de la vie de famille. La formation vient perturber le relatif équilibre des emplois du temps des salariés et, c'est toujours la mère qui doit « *essayer de tout harmoniser* », « *trouver le juste milieu* ». De fait, le DIF sans aucun accompagnement a toutes les chances de renforcer les inégalités.

Note technique

L'analyse présentée repose sur une enquête menée par le Céreq et l'IREDU. Près de quatre-vingt-dix entretiens individuels ont été réalisés afin d'appréhender les comportements et les perceptions des salariés et des dirigeants vis-à-vis de la formation continue et de la réforme : élaboration du plan de formation, communication et organisation des stages, motivation et incitation, articulation entre temps de formation, investissements professionnel et familial... Les interviews se sont déroulées de mars à juin 2005 dans treize entreprises choisies en fonction d'un certain nombre de critères : secteur, taille, lieu, recours plus ou moins important à la formation continue, part de la population féminine, actions innovantes. Les données ont été recueillies dans quatre usines de la construction électrique et électronique, quatre hôtels-restaurants, trois entreprises de services, un commerce et un chantier naval. Au moment de l'enquête, une seule usine avait intégré le DIF dans son plan de formation et, dans deux structures, c'était la première formation mise en place depuis deux ou trois ans. Au total, nous avons rencontré quarante-quatre femmes et vingt-huit hommes salariés de toutes catégories socioprofessionnelles, dont la moitié travaillent depuis plus de vingt ans, ainsi que neuf femmes et six hommes dirigeants.

Les auteur(e)s remercient les différentes personnes rencontrées dans les entreprises, les organisations professionnelles, d'avoir accepté de répondre à leurs questions et ainsi contribué à cette étude. Les réflexions des interviewés sont reproduites en « *italique* ».



Fonds social européen

Ce projet est animé par :



Bibliographie

- Aucouturier A.-L. (2001), « La formation continue est arrivée près de chez vous... », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n°43.2, DARES, octobre.
- Bailly J.-P., Jacquard A., Méda D. et Viard J. (2003), *Repenser les temps*, Éditions de l'Aube et ville de Rennes.
- Barrère-Maurisson M.-A., Rivier S. et Minni C. (2001), « Le partage des temps pour les hommes et les femmes ou comment conjuguer travail rémunéré, non rémunéré et non-travail », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°11.1, DARES, mars.
- Barrère-Maurisson M.-A., Rivier S. et Marchand O. (2000), « Temps de travail, temps parental, la charge parentale : un travail à mi-temps », *Premières synthèses*, n°20.1, DARES, mai.
- Bosse N. et Guégnard C. (2004), « Ibis et Courtepaille, les déclinaisons de la formation continue », Céreq-IREDU/CNRS, *Les Notes du temps d'apprendre*, décembre (www.letempsd'apprendre.fr).
- Bosse N. et Guégnard C. (2004), « Le temps des unes et le temps des autres », Céreq-IREDU/CNRS, *Les Notes du temps d'apprendre*, décembre (www.letempsd'apprendre.fr).
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bué J., Hamon-Cholet et Puech I. (2003), « Organisation du travail : comment les salariés vivent le changement ? », *Premières informations et Premières Synthèses*, n°24.1, DARES, juin.
- Céreq (1991), « La formation professionnelle continue (1971-1991) », *Formation Emploi*, numéro spécial n° 34, La Documentation française, avril-juin.
- Checaglini A. et Séchaud F. (2005), « Temps et conciliation, des perceptions différenciées », Céreq-IREDU/CNRS, *Les Notes du temps d'apprendre*, janvier (www.letempsd'apprendre.fr).
- Chenu A. (2002), « Les horaires et l'organisation du temps de travail », *Économie et statistique*, n° 352-353, septembre, Insee.
- Crocquey E. (1995), « La formation professionnelle continue : des inégalités d'accès et des effets sur la carrière peu importants à court terme », *Premières synthèses*, n° 107, DARES, août.
- Delame E. et Serfaty E. (1991), « Les formations non déclarées : complément ou alternative aux formations déclarées », *Formation Emploi*, numéro spécial ,n° 34, La Documentation française, avril-juin.
- Dubar C. (1990) « La formation professionnelle continue », *Collection Repères*, La Découverte, avril.
- Dumontier F. et Pan Ke Shon J.-L. 1999, « En 13 ans, moins de temps contraints et plus de loisirs », *Insee première*, n° 675, octobre.
- Estrade M.-A., Meda D. et Orain R. (2001), « Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie. Qu'en pensent les salariés un an après ? », *Premières Synthèses*, n° 21.1, DARES, mai.
- Fournier C. (2001), « Hommes et femmes salariées face à la formation continue. Des inégalités d'accès qui reflètent les niveaux de qualification et les conditions familiales », *Bref*, n° 179, Céreq.
- Fournier C. *et alii* (2001), « Un panorama des la formation continue des personnes en France », *Bref*, n° 172, février, Céreq.
- Garner H., Meda D. et Senick C. (2004), « La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », *Premières informations et Premières Synthèses*, n° 50.3, DARES, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, décembre.

- Goux D. (1994), « La formation professionnelle continue », *Insee Première*, n° 314, mai.
- Goux D. et Morin E. (1997), « Les entreprises, les salariés et la formation continue », *Économie et Statistique*, n° 306.
- Guégnard C. et Marion I. (2005), « La formation professionnelle continue en chiffres », Céreq-IREDU/CNRS, *Les Notes du temps d'apprendre*, janvier (www.letempsd'apprendre.fr).
- Guégnard C. (2004), « L'égalité entre hommes et femmes dans le tourbillon des temps sociaux », *Bref*, n° 212, octobre, Céreq.
- Guégnard C. (2004), « Regards sur la formation professionnelle continue », Céreq-IREDU/CNRS, *Les Notes du temps d'apprendre*, décembre (www.letempsd'apprendre.fr).
- Guégnard C. et Séchaud F. (2005) « Variété des usages et inégalités d'accès à la formation », Céreq-IREDU/CNRS, *Les Notes du temps d'apprendre*, janvier (www.letempsd'apprendre.fr).
- Guégnard C. et alii (2004), *À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*, Céreq, Relief n° 7.
- Guégnard C. et alii (1998), *L'accès des femmes à la formation professionnelle continue : freins et facilitations*, Rapport Céreq-Iredu, pour le Service des Droits des Femmes, avec le support du Fonds social européen.
- Hervé E. (2001), *Le temps des villes*, Ministère de la ville, secrétariat d'État aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Paris.
- Insee (2002), « Temps sociaux et temps professionnels au travers des enquêtes Emploi du temps », *Économie et statistique*, n° 352-353, septembre.
- Labov et Fanshel (1977), *The therapeutic discourse*, New-York, Academia Press.
- Luttringer J.-M. (2004), « Du "parcours" d'insertion et de formation considéré comme une catégorie socio-pédagogique au "parcours" considéré comme une catégorie juridique », Colloque DARES du 28 septembre 2004, Paris, Les évolutions de la formation professionnelle continue, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale.
- Pérez C. et Thomas G. (2004), *La formation continue dans les trajectoires d'emplois précaires*, Céreq, Notes Emploi Formation, n° 10, octobre.
- Séchaud F. (2005), « Trois ans après, quels enjeux pour la validation des acquis de l'expérience ? », Céreq, *Les Notes du temps d'apprendre*, mai (www.letempsd'apprendre.fr).

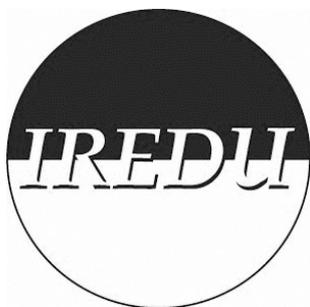
Liste des sigles

Agefos	Association pour la gestion de la formation des salariés
Afpa	Association pour la formation professionnelle des adultes
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
ASFO	Association de formation
Bac	Baccalauréat
Bac pro	Baccalauréat professionnel
BEP	Brevet d'études professionnelles
BP	Brevet professionnel
Bref	Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Comité d'entreprise
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CIF	Congé individuel de formation
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CV	Curriculum vitae
DARES	Direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques
DIF	Droit individuel à la formation
DRH	Direction des ressources humaines
FSE	Fonds social européen
Greta	Groupement d'établissements de l'Éducation nationale
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
IREDU	Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation
OP	Ouvrier professionnel
OQ	Ouvrier qualifié
PDG	Président directeur général
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
RH	Ressources humaines
RTT	Réduction du temps de travail
STI	Sciences et technologies industrielles
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels

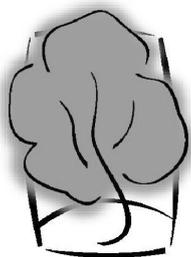
CÉREQ
Dépôt légal 4^e trimestre 2006

Imprimé par le Céreq
Marseille

Céreq



Fonds social européen



**LE TEMPS
D'APPRENDRE**

RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 2-11-095583-X
978-2-11-095583-8
ISSN : 1763-6213
15 €

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

www.cereq.fr