



**HAL**  
open science

## Témoignages pluriels et regards croisés sur la formation continue

Christine Guégnard, Frédéric Séchaud, Nathalie Bosse, Agnès Checcaglini

### ► To cite this version:

Christine Guégnard, Frédéric Séchaud, Nathalie Bosse, Agnès Checcaglini. Témoignages pluriels et regards croisés sur la formation continue: Note dans le cadre du Programme européen EQUAL - Projet Le temps d'apprendre. 2005, 5 p. halshs-00092807

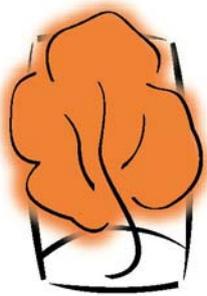
**HAL Id: halshs-00092807**

**<https://shs.hal.science/halshs-00092807>**

Submitted on 12 Sep 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## 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 salarié-es 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 salarié-es et des responsables ? Les témoignages de quinze dirigeant-es soulignent les enjeux, les opportunités et les barrières à lever pour dynamiser un tel dispositif. Les choix, les circonstances et les astreintes dans les domaines professionnels, personnels et familiaux, formulés par soixante-douze employé-es, 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 salarié-es.

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 employé-es 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 d'évaluation" à "l'affichage"*

Dans plusieurs établissements, la direction cherche à connaître les demandes des salarié-es 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-e 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-e 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-es et des dirigeant-es 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 salarié-es 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"*.



Fonds social européen

Ce projet est animé par :



### ***"Ils ne m'en ont jamais parlé"***

Malgré une ancienneté professionnelle importante - la moitié des interviewé-es travaillent depuis vingt ans et plus - près de 12 % des salarié-es 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 transparaît 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 salarié-es ont été concerné-es 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 salarié-es 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 salarié-es de retour de formation, la solidarité de groupe entre employé-es suivant un même stage, ainsi que la connaissance des finalités et des conséquences professionnelles de la formation, constituent autant de déclencheurs 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 salarié-es ont été contraint-es 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. Certain-es seul-es à leur poste, et non remplacé-es, 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 salarié-es ne connaissent absolument pas la Validation des acquis de l'expérience. Quelques-un-es 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. Certain-es dirigeant-es 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-es 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 salarié-es 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. Certain-es 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 salarié-es 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, certain-es

bien informé-es 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 salarié-es, 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 dirigeant-es, 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 salarié-es 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 dirigeant-es, 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"*. Certain-es 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 salarié-es 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 salarié-es dans un projet. D'après les dirigeant-es, 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 salarié-es"*. Premier aspect positif mis en avant par les dirigeant-es, 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-clé de cette réforme : *"compétences, co-responsabilité et négociation"*.

### ***"Informer", "Écouter", "Accompagner"***

Ce tercet apparaît le plus souvent dans les discours des salarié-es. 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 dirigeant-es 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 salarié-es, 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 dirigeant-es, 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 salarié-es 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. Salarié-es et dirigeant-es 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 employé-es 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 dirigeant-es et salarié-es, 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 astreintes 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 employé-es et des dirigeant-es, 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 salarié-es : 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 salarié-es 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 dirigeant-es, plusieurs insistent sur le fait que chacun doit y trouver son compte, que ce soit l'employé-e 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 salarié-es 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. ♪

Christine Guégnard  
avec la participation de  
Nathalie Bosse, Agnès Checaglini, Fred Séchaud  
Céreq-Iredu/CNRS  
- Novembre 2005 -

#### ***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 salarié-es et des dirigeant-es 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 salarié-es de toutes catégories socioprofessionnelles, dont la moitié travaillent depuis plus de vingt ans, ainsi que neuf femmes et six hommes dirigeant-es.*

Les auteur-es 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 interviewé-es sont reproduites en "italique".