

**MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA COHÉSION SOCIALE ET DU LOGEMENT
DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

**LA V.A.E. DANS LES ENTREPRISES :
UN ATOUT COLLECTIF ?**

**ETUDE DES PRATIQUES DANS DES TPE, PME/PMI
ET COLLECTIVITES TERRITORIALES**

RÉDACTION DU RAPPORT

Josette LAYEC et Patrice LEGUY

MONOGRAPHIES

Christian BATAILLE, Josette LAYEC, Patrice LEGUY,
Annick PENSO-LATOUCHE, Vincent MERLE, Christine VERN

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE

Partenaires sociaux

- M. Jean-Paul SANCY chargé de mission FPC à la CFDT : (confédération)

Conseil économique et social

- M. Michel CARDIN, Vice-Président du Conseil économique et social de Poitou-Charentes, CGT

OPCA

- M. Daniel VATANT, Directeur du développement Habitat Formation

Ministère de l'industrie – Direction générale des entreprises

- Mme Martine CRUSILLEAU, chef du bureau des politiques de formation

DRTEFP

- Mme Geneviève AIT-ALI Aquitaine
- M. Hervé RIGAULT Centre

Services VAE en région

- M. Xavier LAMY Adjoint au DAFPIC – Coordinateur régional VAE de l'Education nationale Poitou-Charentes
- M. Jean-Pierre MASSE, Direction régionale de l'AFPA du Centre

Agence pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT)

- M. Patrick CONJARD, Chargé de mission, Responsable de projet professionnalisation

Cellules régionales inter-services en VAE

- Mme Françoise GAUDEL Bretagne
- Mme Anne MASSIP Centre

DGEFP

- Mme Sylvie BOURSIER, Chargée de mission Politiques de formation et de qualification
- Mme Hélène JOURDAN Chargée de Mission chef du département Synthèse
- M. Paul-Edmond MEDUS, Chef de la mission Développement de l'emploi et des compétences
- Mme Christine RIGODANZO, Chef de la mission Politiques de formation et de qualification

Qu'ils soient tous remerciés pour la qualité de leurs apports tout au long de cette étude. Ils ont largement contribué à enrichir la réflexion sur ce sujet complexe mais porteur d'enjeux.

SOMMAIRE

<u>PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE</u>	<u>4</u>
INTRODUCTION.....	5
1.1 LES OBJECTIFS DE L'ETUDE	7
1.2 LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	8
1.3 L'ETAT DES LIEUX : DES REPRESENTATIONS ET DES QUESTIONNEMENTS	10
<u>II LES MONOGRAPHIES.....</u>	<u>16</u>
2.1 TABLEAU DE PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES 10 ENTREPRISES CONCERNÉES... 17	17
2.2 ENTREPRISE AXA	18
2.3 BOCAGE AVENIR COUTURE	27
2.4 BRAXENTHALER SA	33
2.5 LES 24 CENTRES D'AIDE PAR LE TRAVAIL (CAT).....	42
2.6 CHABRIER ET FILS.....	50
2.7 DELANCHY	57
2.8 MAIRIE DE TOULOUSE	64
2.9 OPAC DE PARIS	75
2.10 RAZEL	83
<u>III LES LEVIERS DE LA VAE.....</u>	<u>93</u>
3.1 LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE DE LA VAE DANS LES ENTREPRISES CONCERNÉES	94
3.2 LES INFLUENCES SUBJECTIVES	95
3.3 DES PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE	95
3.4 DES PRATIQUES DE MISES EN ŒUVRE TRÈS DIVERSIFIÉES	97
<u>IV LES DÉMARCHES DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE.....</u>	<u>101</u>
4.1 L'ÉTAPE EMPLOI/CERTIFICATION : UN RENVERSEMENT DE MÉTHODE.....	102
4.2 UNE DÉMARCHE CONCOURANTE.....	105
COMMENT LES ENTREPRISES ONT-ELLES MIS EN ŒUVRE LA VAE ?	105
4.3 VERS UNE DÉMARCHE DE PARCOURS SOCIOPROFESSIONNELS.....	111
<u>V LES IMPACTS DE LA VAE.....</u>	<u>113</u>
5.1 ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE ET DÉMARCHES DE VAE	114
5.2 LE MANAGEMENT ET LES SALARIÉS.....	115
5.3 POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ET L'ENCADREMENT	117
5.4 LES CONSÉQUENCES POUR LES ORGANISMES D'INFORMATION CONSEIL ET DE CERTIFICATION : QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION.....	119
<u>VI DES HYPOTHÈSES D' ACTIONS À MENER POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA VAE DANS LES ENTREPRISES.....</u>	<u>123</u>
<u>CONCLUSION ET ANNEXES</u>	<u>129</u>

I

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

INTRODUCTION

D'une
démarche
individuelle
...

La validation des acquis de l'expérience est un droit individuel. Les premières demandes qui se sont exprimées après l'adoption de la loi en janvier 2002 résultent en effet d'une démarche strictement individuelle : salariés désirant obtenir une reconnaissance de leurs savoirs et de leurs savoir-faire par une instance externe aux entreprises, demandeurs d'emploi, personnes désirant obtenir un diplôme en vue du passage d'un concours, stagiaires souhaitant raccourcir la durée de leur formation... Ce sont ces demandes qui sont encore aujourd'hui, majoritaires

A une
approche
collective
...

Mais la VAE peut également s'inscrire dans une démarche plus collective. Le dispositif de la VAP avait déjà donné lieu à des expérimentations portées par des entreprises. L'adoption de la loi de 2002 a suscité un nouvel intérêt de la part des directions des ressources humaines. Dès lors que la VAE n'apparaît plus comme une voie dérogatoire à l'obtention des titres et des diplômes mais comme une modalité à part entière de reconnaissance et de certification des aptitudes, connaissances et compétences, elle trouve naturellement sa place dans les efforts entrepris dans certaines entreprises pour favoriser des parcours professionnels et valoriser les compétences acquises en situation de travail. Les débats sur la formation professionnelle qui ont précédé le vote de la loi ont contribué à changer le regard que les directions de ressources humaines pouvaient avoir sur la VAE.

Les évolutions en cours du contexte social et démographique ont vraisemblablement accéléré cette ouverture des entreprises. Face aux tensions prévisibles sur le marché du travail, on assiste au retour de politiques visant la fidélisation de la main-d'œuvre et le développement des marchés internes. La validation des acquis peut faire partie des outils qui contribuent à s'attacher une main-d'œuvre soucieuse de développer son professionnalisme et aspirant à une progression professionnelle.

La question
des parcours

L'accord interprofessionnel de décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie et les accords de branches qui ont suivi, ont également contribué à renforcer ces démarches de VAE dans un cadre collectif. Non seulement parce que les partenaires sociaux en ont rappelé l'importance dans leur accord, mais parce que le droit individuel à la formation conduit les entreprises à s'interroger sur la manière de combiner l'initiative individuelle des salariés en matière de formation et la « polarisation » des actions de formation sur des connaissances et des compétences utiles pour les performances de l'entreprise.

La notion de parcours de progression professionnelle apparaît comme un moyen de concilier ces deux aspirations et l'accès à un diplôme ou à un titre peut constituer un moyen de jalonner ces parcours. Qui plus est, la relance des négociations de branches a parfois conduit à remettre l'accent sur le système de certifications professionnelles et sur sa place dans l'intégration des salariés et le déroulement des carrières.

Toutefois, si de très nombreuses entreprises ont tenté des démarches dans ce sens, la dynamique ainsi créée demeure fragile :

Crainte des conséquences non maîtrisées de la VAE (demandes d'augmentations de salaires ou de promotion après l'obtention du diplôme, concurrence entre les systèmes internes de validation et l'obtention d'un diplôme ou d'un titre, risque de départs de l'entreprise pour aller « monnayer son diplôme » dans une autre entreprise...) ;

Lourdeur des dispositifs de VAE (procédures complexes, accompagnement à la VAE parfois très long, difficulté de repérage des diplômés et des titres appropriés, organismes de formation n'ayant pas encore ouvert leurs diplômes à la VAE...) ;

Difficulté de mise en place d'une ingénierie de la VAE dans des entreprises peu préparées à d'autres usages de la formation que les actions conçues dans le cadre du plan de formation ou des démarches de promotion sociale.

D'une manière plus générale, la VAE représente un changement de perspective, tant du point de vue de la conception même des diplômes et des titres, que du point de vue des procédures de reconnaissance des aptitudes, connaissances et compétences. Changement de perspective qui explique qu'elle ne se soit pas encore développée massivement dans les entreprises pour trouver naturellement sa place dans les politiques de gestion des ressources humaines.

Pourtant les entreprises qui s'y sont engagées n'ont généralement pas subi les effets négatifs souvent annoncés de la VAE. Qui plus est, elles ont souvent constaté des effets positifs qui vont bien au-delà du strict résultat sur les parcours de progression professionnelle : re-motivation des salariés, revalorisation des apprentissages en situation de travail, implication de l'encadrement dans la progression professionnelle, changement dans les pratiques de formation, remise en chantier des outils d'appréhension des compétences... La VAE s'avère souvent un puissant vecteur de dynamisation des « entreprises apprenantes ».

Présidant une réunion le 12 décembre 2005 avec l'ensemble des partenaires sociaux, Dominique de Villepin a annoncé son objectif de tripler le nombre de bénéficiaires de la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour le faire passer de 20 000 en 2005 à 60 000 en 2006 en souhaitant que *l'ensemble des salariés ait accès à la VAE*.

Il est donc temps de tirer un premier bilan des démarches collectives, d'appréhender les conditions de transférabilité à d'autres entreprises pour faciliter l'atteinte de cet objectif ambitieux. C'est ce à quoi vise l'appel d'offres établi par la DGEFP.

Des
craintes
...

Un changement de
perspective...

Des effets
positifs

1.1 LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'étude a pour finalité de mettre en exergue, à partir d'exemples d'entreprises :

- Les contextes et situations favorables au développement d'initiatives en matière de validation des acquis de l'expérience en entreprise.
- Les opportunités d'utilisation de la VAE dans le cadre de la GPEC, en particulier pour la gestion de carrière des seniors, la fidélisation de certaines catégories de salariés, le recrutement sur des secteurs en tension,....
- Les conditions de réussite et les difficultés liées à la mise en œuvre de la VAE.

Trois objectifs majeurs

- Valoriser les expériences en cours de mises en place de démarches VAE au-delà des réponses aux demandes individuelles, dans les entreprises privées ou publiques.
- Tirer des enseignements de ces initiatives sur le plan stratégique et méthodologique.
- Diffuser ces témoignages pour susciter de nouvelles initiatives et créer un effet réseau.

Les résultats attendus

Réalisation de 10 monographies avec mise en évidence pour chaque monographie des éléments de contexte, de la méthode, des étapes, des difficultés, des outils et conditions de réussite...

Synthèse des thèmes communs et des spécificités.

Mise en évidence des grandes thématiques de l'utilisation de la VAE en entreprises, des préoccupations communes et préconisations sur la conduite de la démarche.

La diffusion et l'exploitation viseront

- Les services déconcentrés, partenaires sociaux, certificateurs, branches professionnelles
- Il faudrait envisager une publication grand public sous forme de numéro spécial

Une restitution
ciblée

1.2 LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude s'est déroulée d'août 2005 à décembre 2005 en deux phases :

- Une première phase de réalisation des monographies
- Une deuxième phase d'analyse transversale des monographies

Réalisation des monographies

Cette phase a nécessité plusieurs étapes qui ont dû se réaliser dans un délai très court compte tenu du temps imparti pour réaliser l'étude ainsi que de la période (dernier quadrimestre) en général très chargé dans les entreprises :

Constitution du panel

Il s'est agi, dans un premier temps, d'identifier des typologies d'entreprises à privilégier et des secteurs à explorer. Le choix a été fait de centrer l'étude sur les PME voire TPE et de diversifier les statuts d'entreprises en incluant le champ associatif et public.

Ce sont 9 secteurs qui ont émergé des échanges, le bâtiment et les travaux publics, le textile, les services, le transport de marchandise, l'électronique et l'électromécanique, mais aussi le secteur de l'insertion professionnelle ainsi qu'une collectivité territoriale.

Repérage des entreprises possibles

Grâce aux informations de la DGEFP sur des actions particulières, aux informations données par les CRIS sollicitées, aux contacts et interventions de MCVA tant à Paris qu'en province, et aux échanges avec le Comité de pilotage, ce sont 16 entreprises qui ont été potentiellement identifiées dans un délai d'une semaine.

Dans ce panel, nous avons choisi de croiser secteur d'activité, nombre de salariés, nombre de salariés concernés par la VAE, type de certifications visées, problématiques d'entreprises, et questionnements spécifiques émergeant de la démarche.

Sélection des entreprises

Une première présélection des entreprises a été réalisée en collaboration avec la DGEFP.

Vérification des pré-informations et de l'accord pour participer à une étude DGEFP :

L'équipe de MCVA a vérifié les informations, et s'est assurée auprès de chaque DRH ou employeur de l'accord pour participer à l'étude menée par la DGEFP

Constituer
le panel

selon la méthodologie choisie. À ce stade, une entreprise a refusé de participer à l'étude par crainte de communiquer trop tôt sur une action en cours. Une deuxième, très sollicitée sur ce champ n'a pas répondu.

Suite à ces opérations, le panel comprend :

- 2 TPE (bâtiment et mécanique)
- 5 PME (travaux publics, textile, services, transport de marchandises)
- 1 regroupement de 25 CAT
- 1 collectivité territoriale

Recueil des données

Recueil des matériaux

Les interviews et rencontres avec certains des différents acteurs de l'entreprise, Employeur/DRH/salariés/représentants du personnel/CRIS/organismes certificateurs/points relais conseil, ont été réalisés à partir d'une grille d'entretiens (voir annexe N° 1) centrée sur

- L'entreprise et son contexte
- L'émergence de l'hypothèse VAE dans l'entreprise
- Le déroulement du projet
- Le récapitulatif des partenaires mobilisés
- Le point sur le financement
- Les appréciations globales sur l'opération, difficultés, niveau d'implication des différents acteurs, les effets, les appuis, les résultats.

10
monographies de
forme classique
ou par récit
d'expérience

Traitement des données

Nous avons privilégié la diversité des formes de rédaction des monographies pour éviter la lassitude du lecteur. Ce choix s'est trouvé tout à fait opportun pour rendre compte, pour certaines interviews, de la dimension *militante* de l'utilisation de la VAE, voire des dimensions *d'histoire de vie*, qui sous tendent l'utilisation de la VAE dans des entreprises.

L'analyse transversale des monographies

L'enjeu de cette lecture transversale est triple :

- Tirer des enseignements sur le plan stratégique et méthodologique des initiatives déjà prises ;
- Inciter d'autres acteurs en entreprises à s'engager dans ce chemin ;
- Créer un effet *réseau de connexion* entre les personnes intéressées par la question

Une lecture transversale
des monographies

Des remarques sur le recueil des données

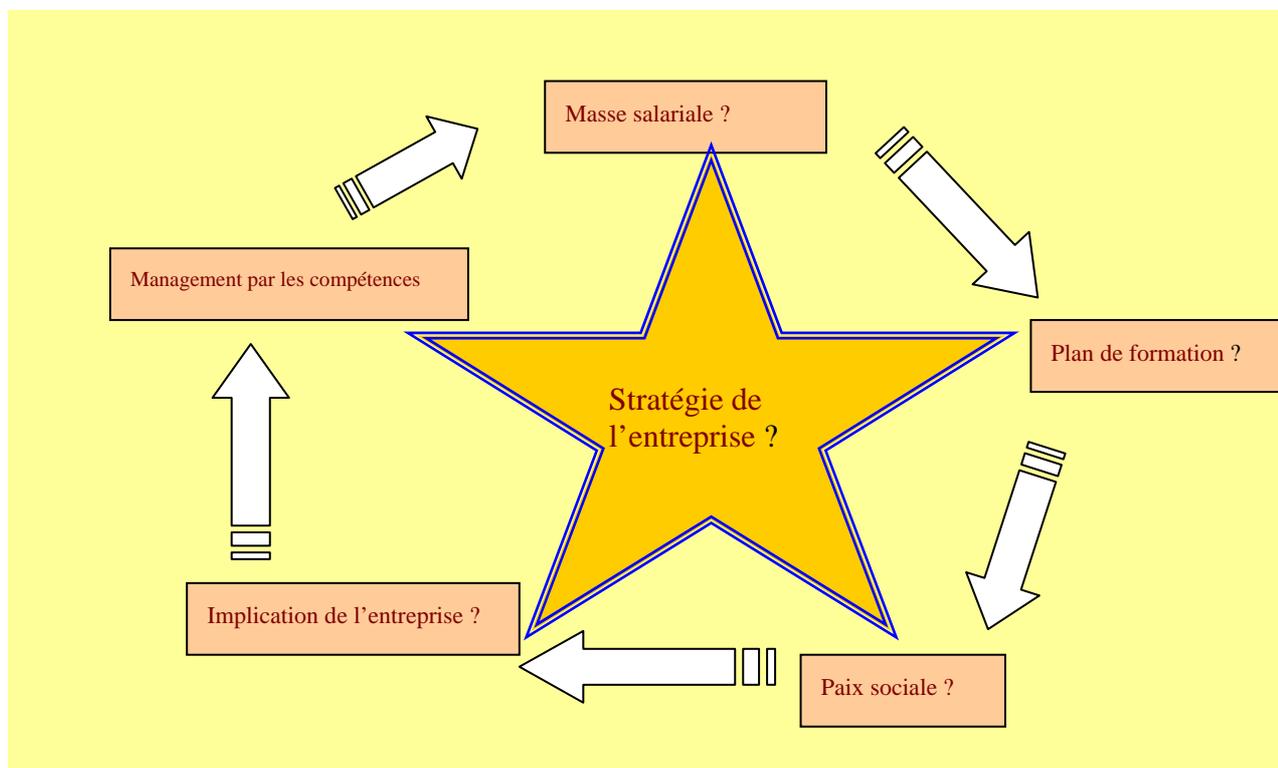
La totalité des entreprises visitées ont réservé un accueil chaleureux aux collaborateurs de MCVA, qu'ils aient été contactés directement par eux, par l'intermédiaire des CRIS ou de la DGEFP. La qualité de cet accueil ne doit pas faire oublier que certaines entreprises contactées n'ont pas souhaité participer à l'étude soit parce qu'elles étaient en cours de processus, soit qu'elles ne voulaient pas encore communiquer sur ce point. Cette prudence explicitement évoquée nous semble être significative de la dimension encore expérimentale vécue par les entreprises engagées dans une utilisation collective de la VAE.

De même, il a été difficile d'obtenir des informations précises sur les coûts de la VAE : certains nous ont donné les coûts directs de la certification (coût de l'accompagnement, du passage devant le jury demandé par les organismes certificateurs...) mais, assez peu ont pu ou ont voulu fournir un état complet des coûts intégrant notamment les heures de travail.

1.3 L'ETAT DES LIEUX : DES REPRESENTATIONS ET DES QUESTIONNEMENTS

Deux rapports de recherche-action réalisés par MCVA à la demande, l'un, du Conseil Régional des Pays de la Loire et l'autre, avec l'ARCNAM, dans le cadre du CPER Poitou-Charentes, intitulés respectivement *VAE : des entreprises à pied d'œuvre* et *VAE et entreprises : une construction chemin faisant* mettent en évidence les représentations des acteurs concernés par la mise en place de la VAE dans les entreprises mais n'ayant pas encore mis en œuvre de dispositif. Ces représentations, souvent défavorables à l'utilisation collective de la VAE dans les entreprises, constituent un point de départ pour concevoir tant l'étude que les préconisations à en tirer. Elles sont ici présentées sous la forme d'affirmations, d'inquiétudes, de questionnements et de doutes portés par **des DRH d'entreprises** autour de 6 grands thèmes sur les préalables à l'utilisation de la VAE dans une démarche collective.

6 thèmes de questionnements sur l'utilisation de la VAE en entreprise



Des croyances sur
des préalables
sensées être
incontournables

La nécessité d'un plan stratégique formalisé et clair

La plupart des DRH et responsables de formation rencontrés dans le cadre des recherches actions menées précédemment, qui, nous le rappelons, n'ont pas encore pris la décision de mettre en œuvre la VAE dans leur structure, sont, a priori, convaincus que l'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines ne peut s'inscrire que dans un plan stratégique formalisé de développement de l'entreprise, avec analyse des opportunités et des risques, identification des produits porteurs, des organisations du travail à prévoir et des compétences à développer. Or, ce travail de réflexion stratégique n'est pas réalisé au sein de leur structure, ce qui ne les étonne pas puisqu'ils pensent que ce travail de prospective n'est que rarement mené et encore plus rarement formalisé, dans les PME/PMI et encore moins dans les TPE.

Ce constat les amène à penser que la VAE doit être réservée aux grandes entreprises, aux grands groupes qui font de la dimension stratégique, un outil de développement, et qu'elle est peu adaptée aux PME et PMI et encore moins aux TPE.

La fuite des
salariés
certifiés...

En l'absence de ce travail formalisé de réflexion stratégique leur donnant un cadre d'action, ils craignent qu'une fois certifiés par un organisme extérieur à l'entreprise, le salarié, soit parce que son entreprise ne peut pas lui donner de visibilité sur son devenir, soit parce que ce devenir ne peut pas se traduire dans l'immédiat par des augmentations de salaire, quitte l'entreprise et aille à la concurrence.

On retrouve, sur ce champ, avec les mêmes propos, les craintes exprimées au moment de la mise en application de la loi de 1971 sur la formation professionnelle continue.

Un risque de déséquilibre de la masse salariale

L'augmentation de
la masse

Pour la plupart des RH interrogés (qui n'ont pas encore mis en œuvre la VAE), le risque majeur d'une utilisation collective de la VAE en entreprise est lié à la crainte de voir se développer massivement les revendications sur les augmentations de salaire des salariés ayant ainsi obtenu une certification. Ils lient de manière très étroite qualification/certification/classification et pensent que leur convention collective impose ce lien. Aussi, ils ne voient pas bien comment, dans le cadre d'une démarche proposée par l'entreprise, celle-ci pourrait ensuite ne pas prendre en compte la certification obtenue. Dans ces conditions, il leur apparaît que la VAE ne peut être proposée qu'aux seuls salariés pour lesquels l'entreprise a un projet de promotion ou de mobilité professionnelle.

La question des
parcours.

Sous cette préoccupation, se cache une double interrogation : D'une part, faut-il laisser entrer dans le système de l'entreprise des informations émanant de son propre système mais validé par un système externe ? Qu'il s'agisse de certifications de branches, de titres de ministères ou plus encore de diplômes de l'Éducation Nationale. D'autre part, comment peut se jouer, à l'intérieur du

système entreprise, la co-responsabilité des parcours individuels et des enjeux collectifs ?

Un risque d'explosion du budget formation

La question de l'équilibre du plan de formation

Ici s'expriment ouvertement les questionnements sur la possibilité de maintenir dans des normes raisonnables des actions du plan de formation. Les validations partielles qui seront majoritaires selon les DRH génèreraient des demandes de formation complémentaires qu'ils se voient mal en capacité de refuser dans le cas d'un dispositif mis en place par l'entreprise, - sauf à prendre le risque de développer des frustrations pour les salariés concernés et leurs représentants. Dans le même temps, ils considèrent que le plan de formation doit être majoritairement utilisé pour impulser des actions de formations collectives indispensables au maintien de la performance même s'il peut y avoir une place pour de la gestion préventive de parcours personnels.

La question de l'adaptation de l'appareil de formation

Ces considérations sont renforcées par un doute complémentaire sur la réelle possibilité à trouver des formations adaptées aux besoins des candidats en VAE qui n'auraient qu'une validation partielle. Compte tenu de l'organisation actuelle de l'offre de formation ; où et comment trouver l'organisme qui pourra donner la partie et seulement la partie qui manque parfois au candidat? Ils ne voient pas comment sortir de cette aporie en respectant les enjeux de chacun des acteurs sans faire exploser le budget formation.

Le climat social en question

Compte tenu des points évoqués plus haut, il existe une crainte que l'utilisation de la VAE par et dans l'entreprise, génère des espoirs, des revendications qui ne pourront pas être satisfaits. Ces frustrations pourraient déboucher sur des conflits internes rendant la négociation sociale difficile pour une période assez longue. Cette question de l'influence de la VAE sur le climat social s'alimente des difficultés ressenties par les DRH pour trouver des objets de négociation avec les représentants du personnel. Hors des questions de sauvegarde de l'emploi, d'amélioration des conditions de travail ou d'augmentation de salaires, la formation et les parcours professionnels ne sont pas l'objet de négociations dans les PME et PMI, comme le montre une étude réalisée en 2004 par le CREDES et l'AFPA en Poitou-Charentes, à la demande de la DGEFP.

Cette question du climat social recouvre une préoccupation non seulement tournée vers l'interne mais aussi dans le secteur d'activité ou la branche. Par exemple, la crainte qu'un dérapage du climat social d'une entreprise engagée dans une expérimentation sur la VAE ne sorte du périmètre initial et déborde sur les relations contractuelles de la branche. Ce risque de « tâche d'huile » est très présent dans les représentations.

Un préalable : le management par les compétences

Management des compétences : un pré requis ?

Pour les DRH concernés, qui n'ont pas mis en place la VAE rappelons-le, l'intégration de la VAE dans l'entreprise doit être précédée de la mise en place d'un management par les compétences afin que chaque salarié puisse ensuite

être utilisé et rémunéré pour les compétences utilisées. Or, si chacun peut trouver de nombreux ouvrages consacrés à ce thème, si le MEDEF depuis le congrès de Deauville en 1998, revient régulièrement (le rôle du salarié dans la gestion de ses compétences. Cahiers du MEDEF 2002) sur cette orientation, notamment au travers de procédures d'agrément de consultants pour accompagner les entreprises sur ce chemin, force est de constater que l'application pratique dans les PME et PMI, est limitée. Pourtant, dès lors qu'il s'agit de réfléchir aux conditions d'introduction de la VAE dans l'entreprise, les DRH consultés mettent ce point en exergue comme un préalable. La boucle de l'incapacité est ainsi bouclée, non sur le fond mais sur les pré-requis.

La nécessité d'impliquer fortement le management VAE intermédiaire

Accompagnement
et implication de
l'encadrement ?

Les DRH sont convaincus qu'une forte implication des services RH de l'entreprise et du management de proximité est indispensable pour conduire une démarche de VAE en interne compte tenu du travail d'analyse et d'explicitation de l'expérience qui doit être fait par le candidat et de l'enjeu perçu des démarches de VAE (seconde chance pour ceux qui ont « raté » l'école). Face à cette conviction, leur interrogation se situe sur deux plans : d'une part la disponibilité des services RH pour accompagner les salariés candidats à une VAE, et d'autre part, sur leur capacité à mobiliser l'encadrement intermédiaire sur cet accompagnement, compte tenu des enjeux de productions qui pèsent sur eux.

La certitude que le droit individuel à la VAE est un bon levier personnel

Des représentations
positives : Favoriser
mobilité,
employabilité et
responsabilité

A ces doutes liés à l'utilisation collective de la VAE en entreprise, arrivent en contrepoint, des représentations positives sur l'utilité de la VAE pour les individus. Ainsi, les DRH concernés considèrent que la VAE peut contribuer à une vision dynamique des parcours professionnels en favorisant les mobilités internes (horizontales autant que verticales) et en développant l'employabilité par le jalonnement du parcours à l'extérieur de l'entreprise.

La VAE pourrait aussi être un bon moyen pour entraîner les salariés dans la prise en charge de la gestion de leurs compétences et de les habituer ainsi à être les garants de leur portefeuille de compétences. Avec deux zones de doute explicite :

- Sur la capacité des entreprises à rémunérer chaque salarié en fonction de l'utilisation optimum de ses compétences, compte tenu des organisations du travail encore majoritairement en place.
- Sur la capacité des entreprises à donner de la lisibilité sur les hypothèses d'évolutions de production et donc de besoin en compétences à moyen terme.

Des craintes associées

Des craintes
associées

À ces représentations, propres au monde de l'entreprise s'ajoutent aussi des questionnements qui ne sont pas spécifiques au monde de l'entreprise :

- Sur la valeur des diplômes.
- Sur l'équivalence des savoirs pratiques et des savoirs théoriques.

- Sur l'ambiguïté autour du rôle du salarié : avec un intérêt réel pour son autonomie et tous les outils qui peuvent permettre son développement et agir sur sa motivation et son implication, tout en craignant que cette autonomie ne se traduise, soit par plus de revendications salariales, soit par des demandes de modifications d'organisation du travail, soit par une plus grande mobilité externe.

A ces représentations de DRH ou responsables de formation, viennent se surajouter, comme le montre le rapport final d'études sur les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie, les représentations d'acteurs extérieurs à l'entreprise mais en charge de l'information sur la VAE. Cette étude a été diligentée par le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, et plus particulièrement la direction générale des entreprises et a concerné 30 entreprises en 2005. Les résultats sur les représentations des acteurs institutionnels sont présentés ci-dessous

Les représentations d'acteurs institutionnels

Si le consensus existe pour dire que l'entreprise constitue un levier majeur du développement de la VAE, les représentations attribuées par les acteurs institutionnels, aux chefs d'entreprises, sont plutôt connotées négativement :

- Une perte de temps.
- La nécessité d'avoir une vraie politique de développement des ressources humaines.
- La nécessité d'avoir une structure RH pour mettre en place de tels dispositifs.
- L'absence des fondamentaux (réflexion stratégique, management des compétences).
- Un dispositif complexe, lourd et administratif.
- Des craintes par rapport au coût interne de la VAE.
- La crainte que la VAE n'enclenche des revendications salariales.
- La VAE prend énormément de temps au détriment de la production.
- Une lourdeur administrative et des obstacles successifs à franchir.
- La difficile gestion des risques d'échec.

Des représentations négatives : entre perte de temps, lourdeur et absence des fondamentaux

Pour compléter ces représentations des acteurs du système entreprise, il faut rajouter celles des organisations syndicales de salariés qui oscillent elles aussi, entre intérêt pour la reconnaissance – enfin ! – de la dimension formative du travail y compris des activités militantes ou associatives, et inquiétudes sourdes autour, soit de la crainte d'un délitement de la valeur sociale des diplômes acquis par la VAE et des conséquences sur les négociations de conventions collectives et des grilles de classification, soit autour de la crainte qu'une proposition d'entreprise sur ce champ, pour favorable qu'elle puisse paraître, cache en fait, des intentions de fermeture de site ou tout au moins de diminution de personnel.

Ce rapide tour d'horizon des représentations des acteurs du système de l'entreprise met en évidence la dimension paradoxale de l'intégration de la

VAE dans le monde de l'entreprise. C'est dans cette tension entre intérêt et craintes que se mettent en place des pratiques collectives de VAE dans les entreprises, associations et fonction publique territoriale comme nous allons le voir dans les monographies qui suivent.

Ces monographies ont volontairement été rédigées, pour certaines, sous la forme de *récits d'expérience*, pour rendre compte de la dimension *histoire de vie* de certaines expériences menées.

La structure des monographies vise à mettre en évidence les réponses trouvées sur le terrain par les acteurs, au détour des prévisions et des surprises de la gestion de ces projets, dans ce que l'on pourra appeler, une *ingénierie concourante de la VAE*.

II

LES MONOGRAPHIES

2.1 TABLEAU DE PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES 10 ENTREPRISES CONCERNÉES

Entreprise	Secteur économique	Secteur géographique	Nombre de salariés	Salariés en VAE	Certification visée	Organisme de certification	Nombre réussite partielle	Nombre réussite totale	Coût Moyen par certif.	Source de financement
AXA	ASSURANCE	FRANCE	12 000	60	BTS assurance management	Éducation nationale		60 2002/2003		
BOCAGE Avenir COUTURE	INDUSTRIE TEXTILE	POITOU CHARENTES	60	7	1 BTS 6 C	Éducation Nat. Ministère de l'emploi	En cours		En question	DDTEFP OPCA ENT
BRAXENTHALER	MENUISERIE INDUSTRIELLE	LORRAINE	9 dont 2 apprentis	2	BTS productique CAP Ébéniste menuisier	Éducation Nationale	1 en cours	1	0	SALARIES
CAT BRETONS	FORMATION INSERTION	BRETAGNE		16	8 CAP	Ministère de l'agriculture et Educ Nat	13 en cours	3		EUROPE ENT
CHABRIER	BATIMENT	POITOU CHARENTES	9 dont 1 apprenti	5	Cap et BP de maçon	Éducation nationale et Ministère du travail		5	1800 €	OPCA ENT
DELANCHY	TRANSPORT	BRETAGNE	1200	9	CAP chauffeur PL	Éducation Nationale		9	320€	OPCA ENT
MAIRIE DE TOUTLOUSE	COLLECTIVITE	MIDI PYRENEES	3800 + 1700	37	BEATEP CAP petite enfance BTS management BTS assis direction Master sécurité police M. Ingénierie de la formation M. gestion com.	Éducation Nationale Ministère jeunesse et sports Université de Toulouse	3 + 31 en cours	1	De 382 à 1800€	Mairie
OPAC PARIS	LOGEMENT	PARIS	2300	150	CAP gardien d'immeubles	Éducation Nationale	36 en 2004	17 en 2004		ENT Conseil Régional OPCA
RAZEL	TP	FRANCE	1600	61		Ministère du travail	52 CCP	27 titres	700 à 1500	OPCA ENT

2.2 Entreprise AXA¹

Un modèle de qualité de service en mutation

La validation des acquis de l'expérience chez AXA France constitue l'un des volets d'une politique globale de mobilité professionnelle des salariés. Cette politique s'inscrit elle-même dans le cadre d'une transformation rapide de l'organisation et de la nature des services en réponse au changement du contexte économique de l'entreprise.

Comme les autres sociétés d'assurance, le groupe AXA est exposé depuis quelques années à une concurrence accrue, liée notamment à l'arrivée des banques sur ce marché et à l'accélération de la pénétration du marché français par des groupes étrangers. La distinction entre services bancaires et assurance est devenue plus floue, les assurances elles-mêmes délivrant désormais certains services autrefois assurés quasi exclusivement par les banques.

Dans ce contexte AXA n'a pas seulement fait évoluer la nature de ses prestations. C'est l'ensemble du modèle de qualité de service aux clients qui a profondément évolué en quelques années. Alors que l'organisation traditionnelle était structurée autour de la gestion des différents types de risques (assurance-vie, automobile, habitation, etc.) et fortement dominé par la rigueur des procédures, elle est désormais résolument centrée sur le service à une clientèle que l'on cherche à capter et à fidéliser en lui proposant une gamme de produits plus diversifiée et une plus grande personnalisation du service. Une partie des emplois de « back office », spécialisés par type de risque et/ou par type de procédures, doit désormais évoluer vers des emplois de contacts avec la clientèle et vers une gestion de type multicontrats.

Ces changements s'accompagnent d'un effort de productivité, d'autant plus nécessaire que, pour atteindre une taille critique sur son marché, AXA a procédé au début des années 2000 à l'absorption d'autres entreprises du secteur banque - assurance.

Le groupe se trouvait donc placé face à un défi social de grande ampleur : sa réussite économique passait à la fois par une évolution de son métier et par une transformation de la structure des emplois, dans un contexte de maîtrise de la masse salariale. Ces changements structurels impliquaient une transformation en profondeur de la culture de l'entreprise.

Mettre les salariés en mouvement

La sociologie du personnel d'AXA ne favorisait pas nécessairement une telle mutation. Les collaborateurs du groupe sont souvent entrés dans l'entreprise assez jeune, souvent avec un niveau de diplôme peu élevé, et y ont fait carrière. En région parisienne, où se concentre une part importante des effectifs (70 %),

¹ Le texte de cette monographie n'a pas encore été validé par l'entreprise.

les salaires pratiqués n'incitaient pas à une mobilité externe. Les possibilités de progression au sein de l'entreprise favorisaient également une forte stabilité. La moyenne d'âge se situe aujourd'hui à 49 ans et l'ancienneté dans l'entreprise est très forte (19 ans) notamment parmi la population des personnels non-cadres, qui est composée majoritairement de femmes. Ces caractéristiques ne favorisent pas a priori des changements qui touchent non seulement l'organisation et le contenu des emplois mais les manières de travailler et le type de compétences mobilisées. Le degré d'autonomie attendu, la dimension commerciale de l'activité, tranchent avec les identités professionnelles anciennes, construites autour de la maîtrise des techniques et des procédures.

Répondre à ces défis impliquait de mettre en œuvre une politique ambitieuse en matière de gestion des ressources humaines. Cette politique a effectivement constitué un des éléments centraux de la conduite du projet de l'entreprise. La fonction RH s'est elle-même trouvée au centre du processus de conduite du changement.

Deux choix fondamentaux ont guidé cette politique :

- L'affirmation dès le début du processus que les mutations se feraient avec les collaborateurs présents dans l'entreprise (« tout le monde reste à bord ») : pas de licenciement et priorité absolue aux mutations internes par rapport au recrutement externe. Sur 12 000 salariés - hors courtiers et agents généraux - le groupe n'effectue actuellement qu'une centaine de recrutements par an, essentiellement sur des emplois informatiques.
- L'affirmation que chacun dans l'entreprise pourra changer de métier et sera accompagné dans ce changement (« On peut faire plusieurs carrières chez AXA ») : la mobilité professionnelle est facilitée et valorisée, l'ensemble du dispositif de formation est réorienté vers l'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre de la mobilité et de la progression professionnelle. Ce dispositif a été baptisé « Cap Métiers ».

Fixer les règles du jeu avec les organisations syndicales

Engagée dès 2002, cette politique a fait l'objet d'un accord, avec les organisations syndicales, signé le 16 octobre 2003. L'accord a fait l'objet d'une renégociation à l'automne 2005. Ce cadre contractuel a permis de préciser les règles du jeu et les garanties offertes aux salariés en cas de mobilité professionnelle. En donnant une légitimité sociale à cette politique, il a également contribué à mobiliser l'encadrement autour des objectifs affichés par le groupe. Enfin il a favorisé l'engagement des salariés dans des mobilités volontaires : dès lors que des garanties étaient offertes aux salariés, on pouvait passer de la résolution des questions de mobilité « au cas par cas » à un processus de plus grande ampleur reposant sur le volontariat. La mobilité n'est plus seulement une contrainte globale dont les répercussions individuelles peuvent être plus ou moins heureuses ; elle devient un principe de gestion des carrières, assorti d'une préoccupation d'accompagnement des parcours individuels.

Cet accord fixe notamment des règles sur le volontariat de la démarche, sur le maintien de la rémunération et de la qualification, sur la réversibilité des choix, sur les aides matérielles à la mobilité (frais et moyens de transport, garde d'enfant, aménagement du temps de travail, logement...). Il précise également les moyens mobilisés en terme d'information sur les métiers, de bilan professionnel, d'accompagnement par la formation et le tutorat.

La VAE : un outil pour la mobilité professionnelle

La validation des acquis de l'expérience devrait trouver naturellement sa place dans cette gestion de la mobilité. AXA a envisagé de la mettre en œuvre dès 2002. Toutefois, aucun élément concernant la VAE ne figure dans l'accord de 2003. Au regard de l'ampleur des mobilités réalisées au cours des trois dernières années, le nombre de personnes engagées dans une VAE apparaît relativement faible : 2700 mobilités en trois ans et une soixantaine de personnes ayant accédé à un diplôme par la VAE (une vingtaine en 2003 et une cinquantaine en 2004).

Comment expliquer ce démarrage plutôt lent, alors que l'obtention d'une certification venant reconnaître les acquis de l'expérience aurait pu constituer pour les salariés une manière de jalonner leurs parcours de progression et de mieux valoriser leurs compétences ? Du point de vue de l'entreprise, l'engagement dans cette démarche des salariés ayant un projet de mobilité aurait pu permettre de raccourcir les parcours de formation. En favorisant une reprise de confiance en soi et en suscitant l'envie d'acquérir de nouvelles aptitudes et connaissances pour aller jusqu'à l'obtention totale du diplôme, elle aurait pu développer une « appétence » à se former chez des personnes qui sont restées relativement figées dans leur savoir et leur savoir-faire professionnels.

La DRH était consciente de cet intérêt de la VAE. Mais elle ne voulait pas en faire un objectif en soi. La VAE s'inscrit dans un parcours qu'il convient d'accompagner de multiples façons : en informant sur l'évolution des métiers et sur les emplois potentiellement offerts au sein de l'entreprise, en proposant des démarches de bilan et d'orientation, en organisant des parcours de formation individualisés pour faciliter la prise de fonction dans son nouvel emploi, en développant le tutorat pour mieux intégrer les personnes en mobilité. L'obtention d'un diplôme par la VAE peut venir sanctionner positivement un tel parcours. Mais pour une personne qui accepte de jouer le jeu de la mobilité, l'objectif premier est de réussir l'intégration dans son nouvel emploi et l'adaptation à ses nouvelles fonctions. L'obtention d'une certification professionnelle constitue un « plus », mais le rôle de « passeport » pour une progression ou pour une réorientation professionnelle est sans doute moindre dès lors que la personne est accompagnée dans un parcours. Pour elle, l'enjeu principal n'est pas d'être reconnu dans ce qu'elle sait et ce qu'elle sait faire mais de se prouver qu'elle sait évoluer.

Favoriser des parcours professionnels

La DRH souhaite cependant poursuivre et amplifier l'accès à un diplôme par la voie de la VAE. Il y a à cela trois raisons complémentaires.

- **En premier lieu, la démarche de mobilité professionnelle se heurte à des réticences chez certains salariés.** Non pas tant par refus de bouger mais par crainte de ne pas disposer des atouts nécessaires pour réussir cette mobilité. Changer de métier, « faire plusieurs carrières » suppose une confiance en soi et en ses propres capacités que l'obtention d'un diplôme ou d'un titre vient conforter. Le fait de « bien faire son travail » est, certes un gage d'aptitudes et une source de reconnaissance, mais cela ne signifie pas nécessairement que l'on saura s'adapter à un contexte de travail différent ou que l'on saura transposer dans des situations différentes les aptitudes et compétences acquises par l'expérience. Pour des personnes dont l'activité est centrée sur la maîtrise des procédures et la rigueur dans leur mise en œuvre, ce type de difficulté est fréquent. Parce qu'elle conduit à prendre une distance par rapport à ses savoir-faire, à prendre conscience des aptitudes acquises à travers un contexte de travail particulier, parce qu'elle permet une reconnaissance dans un cadre plus large que les évaluations internes à l'entreprise, la VAE peut être un levier pour mettre les salariés dans une posture favorable à la mobilité. Plus encore qu'un moyen de conforter un parcours de mobilité déjà engagé, elle apparaît comme un facteur de motivation pour ceux qui hésitent à s'y engager. En ce sens, elle trouve bien sa place dans la politique engagée par la DRH.

- **En deuxième lieu, l'entreprise souhaite poursuivre, mais sous d'autres formes, des actions de formation « qualifiantes », dans un esprit de promotion sociale.** Chaque année 150 personnes environ suivent une formation, prise en charge par l'entreprise, les conduisant à un diplôme principalement dans le domaine des assurances. Ce type de démarche est pour ainsi dire symétrique de celle mise en place dans le cadre de la politique de mobilité. Au lieu d'aider la personne à élaborer un projet pour l'accompagner ensuite dans la construction d'un parcours vers un nouvel emploi, il lui est proposé de suivre une formation lui permettant ensuite de se mettre en posture de rechercher une évolution vers un nouvel emploi. Le diplôme joue bien ici sa fonction de passeport dans une perspective promotionnelle. Bien adaptée à un univers professionnel stable et à des organisations du travail peu évolutives, cette démarche n'est pas de nature à répondre à l'évolution rapide des métiers et des emplois que connaît actuellement AXA. Elle n'a pas pour autant perdu toute sa pertinence. En particulier elle permet d'élever le niveau de qualification de personnes dont les savoirs et les savoir-faire sont insuffisants pour évoluer professionnellement dans un contexte de transformation rapide du contenu des activités et d'accroissement du degré d'autonomie attendu dans l'accomplissement des tâches. Mais cette volonté d'élévation du niveau de qualification, en particulier pour les salariés de faible niveau, est d'autant plus aisée à mettre en œuvre qu'elle s'appuie sur la validation des acquis de l'expérience : raccourcissement des parcours de formation, incitation à développer des aptitudes et des compétences en situation de travail, plus grande appétence à se former. Il ne s'agit plus tant de lier la promotion à l'obtention d'un diplôme mais de mettre la personne dans une posture d'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances dans une perspective d'ouverture de son espace de mobilité potentielle. Introduire la VAE dans cette voie classique de formation « qualifiante » permet donc de faire converger ce dispositif avec les principes qui guident la politique de mobilité. Ces deux voies

peuvent progressivement apparaître comme complémentaires et non comme des voies alternatives.

- En dernier lieu, la politique de mobilité qui a été conduite par AXA depuis trois ans entre dans une nouvelle phase. Dans un premier temps, il s'agissait de réaliser rapidement un grand nombre de changements d'emplois dans un processus très contraint. Les effectifs des services ont été révisés (certains à la hausse, d'autres à la baisse), les emplois vacants ont été offerts systématiquement à la mobilité interne, les salariés ont été invités à se porter candidats sur ces emplois. En un peu plus de trois ans, près de 20 % des effectifs auront ainsi changé d'emploi, en réalisant le plus souvent une « mobilité positive » (progression de carrière ou emploi leur offrant à relativement court terme des possibilités de progression). Ce processus de mobilité intensive n'est pas arrivé à son terme mais il entre dans une phase de décélération quantitative. Cependant l'état d'esprit qui a présidé à son lancement demeure : éviter d'enfermer les salariés dans une spécialisation étroite, faciliter l'acquisition de compétences et d'aptitudes transversales aux différents emplois, inciter à une plus grande « transversalité » entre les métiers notamment dans leur dimension relation clientèle. **Au-delà du choc provoqué par le lancement de Cap métiers, il s'agit de préserver une « culture de la mobilité » et de développer chez les salariés une attitude d'engagement dans le développement de leurs compétences.** Dans cette phase de « maturité » de la politique de mobilité, la VAE peut trouver plus aisément sa place. Le système est en quelque sorte plus ouvert : il s'agit moins d'organiser des mutations internes que de placer chacun dans un état d'esprit d'élaboration de son projet et d'accroissement de son potentiel d'évolution au sein de l'entreprise. La formation apparaît alors comme un moyen au service de ces parcours et non comme une condition d'adaptation immédiate à une nouvelle activité ou comme une voie promotionnelle. L'élargissement de ses compétences en situation de travail et la valorisation de ses compétences deviennent des éléments essentiels de la réussite des parcours.

Ces trois perspectives se rejoignent autour de la notion de parcours professionnel. Elles incitent toutes à placer les salariés dans une posture d'engagement dans le développement de leurs propres compétences et de construction d'un projet professionnel. La question de la reconnaissance et de la valorisation des acquis de l'expérience pourrait donc constituer dans les prochaines années une dimension plus décisive de la réussite de la politique RH que dans la phase initiale de lancement de Cap Métiers. Il n'est donc pas surprenant que la DRH considère elle-même qu'après avoir incité à la VAE dans un esprit « volontariste », mais sans en faire un dispositif déterminant dans l'accompagnement de la mobilité, la logique même de Cap Métiers pourrait « tirer la VAE » est en faire une démarche plus courante dans la construction des parcours de mobilité et de progression professionnelle.

Un dispositif en cours de rodage

Le volontarisme en matière de VAE s'est notamment traduit par la consigne donnée à l'encadrement des services de trouver des personnes susceptibles

d'être intéressées par la VAE. Si cette consigne n'avait pas été donnée, il est probable que le nombre de cas de VAE aurait été encore plus réduit. D'une manière générale, l'encadrement semble d'ailleurs avoir eu du mal à s'impliquer pleinement dans la réalisation des objectifs du projet Cap Métiers. S'il en admettait les fondements au regard des enjeux économiques du groupe, il lui était parfois difficile d'en assumer les conséquences pour leur propre service : réduction d'effectifs dans certains services, départ de certains salariés (et pas nécessairement les moins bons...) vers d'autres services, obligation (ou quasi-obligation) d'accepter des salariés ayant fait acte de candidature mais n'ayant pas toujours les aptitudes et compétences requises, obligation de mettre en place des procédures d'accompagnement et de tutorat... On conçoit que l'obtention d'un diplôme par les salariés n'ait pas été leur préoccupation première !

Qui plus est, les « vertus » de la VAE ne se démontrent pas si aisément auprès de l'encadrement. Cette démarche semble souvent perçue avant tout comme un moyen d'obtenir un diplôme, dans des conditions qui permettent d'éviter de se former. La validation des aptitudes et des compétences par un jury extérieur à l'entreprise ne semble pas spontanément la manière la plus adaptée de vérifier la capacité des salariés à s'adapter aux changements d'emploi et d'activité. Parfois même, certains craignent que l'attribution d'un diplôme n'entraîne des effets négatifs : revendication promotionnelle sans avoir nécessairement les compétences pour occuper des fonctions plus élevées, sentiment que la reconnaissance par un jury vous dispense de faire progresser vos compétences... De telles perceptions sont d'autant plus fréquentes dans un milieu professionnel qui ne valorise pas particulièrement les diplômes et les titres mais plutôt les connaissances acquises en situation de travail, la connaissance des produits de l'entreprise et le respect des procédures. Les arguments, évoqués précédemment, de prise de confiance en soi, d'engagement dans le développement de ses propres compétences et d'ouverture à une plus grande mobilité professionnelle ne sont véritablement compris que lorsque l'on a pu constater soi-même de tels effets chez des collaborateurs proches.

Du côté des salariés, la motivation semble avoir été plus forte. La reconnaissance externe par un diplôme ou un titre conserve une valeur symbolique forte, surtout auprès des salariés ayant un faible niveau de formation et dont les enfants ont souvent eux-mêmes des diplômes ou sont en passe d'en obtenir. Qui plus est, à la demande des syndicats, l'obtention d'un diplôme permet l'attribution d'une prime, que ce diplôme ait été obtenu par la VAE ou à l'issue d'une formation de longue durée. Les syndicats se montrent d'ailleurs favorables à une transformation progressive du système des formations diplômantes classiques. Dans l'esprit de l'accord sur la mobilité, elles devraient progressivement laisser place à des possibilités plus larges de progression professionnelle basées sur la validation des acquis de l'expérience. On retrouve là le souci de convergence évoqué précédemment entre la politique de formation traditionnelle et la préoccupation de construction de parcours de progression professionnelle.

L'aspiration de certains salariés à s'inscrire dans la démarche de validation des acquis de leur expérience n'a pas cependant abouti, les deux premières années, à un grand nombre de validations. Les premiers cas ont surtout concerné des

personnes désireuses d'obtenir le BTS Assurance qui est en quelque sorte le diplôme de base pour exercer des fonctions dans la gestion et la commercialisation des produits d'assurance. Plus de la moitié des candidats ont présenté ce diplôme et l'ont généralement obtenu sans complément de formation important. Le deuxième diplôme demandé est le BTS management des unités commerciales, plus tournées vers les nouvelles fonctions offertes dans le cadre de la mobilité. Dans ce cas les compléments de formation à effectuer pour obtenir la totalité du diplôme ont été plus importants. Les autres personnes engagées dans la démarche se sont portées vers des diplômes variés, notamment vers des licences professionnelles.

Une extension progressive de la démarche

La DRH souhaite que progressivement des salariés exerçant des fonctions de technicien supérieur ou de cadre puissent obtenir des diplômes de niveau bac + 4 ou bac + 5 par la VAE. Cela contribuerait à faire de ce dispositif une procédure usuelle et ouverte à tous et non une voie réservée à ceux qui n'ont qu'un faible niveau de qualification. Cet élargissement du public de la VAE soulève cependant des problèmes de lourdeur de fonctionnement du dispositif. Pour les deux BTS précédemment cités, le dispositif est bien « rodé » avec l'Éducation nationale les procédures sont connues, la programmation des jurys se fait d'autant plus aisément que le nombre de candidats est important, l'accompagnement des candidats s'effectue dans les conditions habituelles pour l'enseignement du second degré et l'encadrement de proximité apporte son appui à cet accompagnement. L'ouverture de la démarche à d'autres types de candidatures risque d'entraîner des lourdeurs d'autant plus difficiles à surmonter que les personnes en charge de la formation dans les services sont peu familiarisées avec la VAE. Comme dans de nombreuses entreprises, l'intérêt pour la VAE risque de se heurter au fait que la démarche est encore mal maîtrisée par les personnes qui ont à la promouvoir : méconnaissance des diplômes, ignorance des procédures propres à chaque organisme valideur, faible conscience de ce qu'exige la constitution d'un dossier, etc.

De ce point de vue également, la DRH ne souhaite pas forcer le cours des choses. La VAE rentrera d'autant plus facilement « dans les mœurs » que l'on pourra jouer sur l'exemplarité, montrer en quoi elle trouve bien sa place dans la préoccupation, aujourd'hui largement partagée, de favoriser des parcours de progression professionnelle et permettre à ceux qui ont en charge de la promouvoir de s'approprier le dispositif.

Une des modalités de cette extension progressive est de cibler certaines catégories de salariés relevant du même champ de compétences. AXA vient par exemple de lancer un processus de professionnalisation des 300 personnes qui contribuent à la fonction formation. Outre les actions de formation classique (portant notamment sur la réforme de la formation professionnelle), l'entreprise souhaite que ceux qui exercent directement des responsabilités d'animation de la formation et d'aide à la construction des parcours de progression professionnelle puissent accéder à un diplôme dans le domaine de la formation des adultes par la voie de la VAE.

Une composante de la gestion anticipatrice des emplois et des compétences

La démarche suivie par AXA illustre bien la nécessité d'inscrire la VAE dans une démarche plus globale. Dans le cadre d'une politique de gestion anticipatrice des emplois et des compétences elle constitue pour certains salariés un moyen efficace de jalonner un parcours d'évolution professionnelle et d'ouvrir l'espace de mobilité interne à l'entreprise. Elle ne prend cependant tout son sens que si les possibilités d'évolutions sont réelles et si elle s'intègre dans une démarche d'accompagnement individuel et collectif.

Le diplôme n'est qu'une des composantes de l'employabilité sur le marché du travail. Il en est de même sur le marché interne des entreprises. L'opération Cap Métier ne fait pas de l'obtention d'une certification une condition à la mobilité et à la progression professionnelle. Elle vise avant tout à donner une plus grande lisibilité des parcours possibles et à définir des garanties pour sécuriser les mobilités. Dans ce cadre collectif, chacun doit ensuite valoriser et développer ses propres compétences pour réussir sa progression dans un univers professionnel en mutation rapide. La prise de conscience et l'explicitation de ses compétences à travers la constitution d'un dossier de VAE, le positionnement par rapport à la norme de référence que constitue un diplôme, la définition d'un parcours de formation complémentaire après passage devant le jury, sont autant d'occasions d'une prise de confiance en soi et de remise en mouvement qui favorisent l'inscription des salariés dans ce processus de mobilité. Tout autant que le résultat (l'obtention du diplôme) c'est l'engagement dans la démarche qui est porteuse d'effets positifs.

De ce point de vue, le choix fait par AXA d'un développement progressif de la VAE semble pertinent. Plus que le nombre de personnes concernées, c'est l'intégration de ce dispositif dans la palette des moyens consacrés à l'accompagnement des parcours qui importe (tutorat, accès au bilan de compétences, entretiens professionnels...). L'accent mis sur la nécessité d'un co-accompagnement à la VAE répond à la même préoccupation. Ce n'est pas seulement un accompagnateur professionnel qui aide le candidat à mettre à jour ses acquis et à la confronter au référentiel du diplôme ; l'encadrant de proximité y contribue également permettant ainsi de mieux identifier les situations « apprenantes » et les voies de progression des compétences.

Abordée de cette façon, la VAE n'est pas contradictoire mais complémentaire à des procédures de validation et de certification des compétences par l'entreprise elle-même. Par exemple AXA développe actuellement avec une école de commerce un cursus de formation pour les dirigeants d'une durée de quatre mois qui donnera lieu à une certification délivrée en commun par l'entreprise et par l'école.

Axa a, par ailleurs entamé l'élaboration d'une cartographie des emplois et des compétences. Cet outil devrait à la fois faciliter les démarches d'orientation au sein de l'entreprise et permettre à chacun de mieux se positionner par rapport aux compétences attendues. À l'inverse des outils les plus courants dans ce

domaine, cette cartographie ne vise pas à définir des filières professionnelles toutes tracées. Elle doit permettre à chacun de tracer son propre cheminement et d'évaluer son propre potentiel d'évolution professionnel. Elle mettra donc en avant les aptitudes et compétences qui favorisent l'adaptation à des gammes de situation (par exemple dans le domaine relationnel) et la transférabilité des savoir-faire.

Rendre lisible les parcours de progression professionnelle

La lisibilité des parcours et la valorisation de leurs compétences par les salariés constituent les deux conditions essentielles de la réussite du projet d'AXA. Le développement de la mobilité ne doit pas seulement s'entendre ici comme un simple redéploiement des emplois mais comme une remise en cause des identités professionnelles traditionnelles au profit d'une gestion par les compétences. Ce qui définit chacun, ce n'est pas son métier (entendu comme ensemble de savoirs et de savoir-faire mis en œuvre dans une organisation donnée) mais son expertise et sa capacité à la déployer dans des contextes variés et en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Faute de balises et de repères, ce modèle de gestion des hommes et des carrières peut être source de tensions individuelles et collectives. La VAE, dès lors qu'elle est étroitement liée à l'accompagnement des parcours d'évolution professionnelle, peut contribuer à la construction de ces repères collectifs.

Chez AXA comme dans beaucoup d'autres entreprises, la VAE s'inscrit également dans une transformation de la conception et du pilotage de la formation continue. L'élément moteur de la formation n'est pas tant un déficit de compétences que l'on cherche à combler que le projet professionnel de la personne et l'accroissement de son autonomie. La formation devient alors une ressource qui ne se conçoit pas indépendamment de la mobilisation des connaissances dans les situations de travail. Elle est tout autant occasion de distanciation par rapport à une pratique et facteur d'élargissement de son champ d'expertise qu'acquisition de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. Parce qu'elle permet de se situer, de prendre la mesure du trajet accompli et de celui qui reste à parcourir, la VAE participe de cette perception de la formation. Mais, ici encore, ce qui importe ce n'est pas le dispositif en tant que tel mais ce qui sous-tend la démarche et son intégration dans une volonté plus globale de favoriser les parcours.

Il est significatif à cet égard que le système de droit individuel à la formation, mis en place par AXA il y a quelques années, se soit soldé par un échec en dépit de son ambition. Un crédit de 400 heures de formation était ouvert à tous les salariés de faible niveau souhaitant s'engager dans un cursus de formation qualifiant. Bien plus généreux que le DIF mis en place par l'accord interprofessionnel de décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004, il n'a eu qu'un succès très limité. En revanche Cap Métiers a favorisé une croissance de la demande de formation et, semble-t-il également, un degré élevé de satisfaction à l'issue des formations.

2.3 BOCAGE AVENIR COUTURE

Une situation
fluctuante

Reprise par la fille des anciens propriétaires lors de leur départ en retraite en 1990, l'entreprise vit sur sa lancée, mais les signes d'un déficit de décisions sur la restructuration de l'entreprise apparaissent en 2001. Conscient des problèmes, le chef d'entreprise recherche des complémentarités et des collaborations avec d'autres entreprises du secteur et finit par vendre en mai 2002 à une « holding » bretonne.

Celle-ci, malgré les appuis fournis par nombre de primes diverses versées par l'État et les collectivités territoriales, est mise en redressement judiciaire en novembre 2002.

Juillet 2003, après 130 licenciements, c'est la création de la SAS (société anonyme simplifiée) dirigée par un comité de direction composé de 4 salariés et dont le PDG est Jean Normand.

La forte implantation territoriale du nouveau PDG

Avant de devenir le PDG de l'entreprise, Jean Normand, titulaire d'un DESS Aménagement du territoire à l'université de Poitiers, a occupé les postes de Chargé de mission aux affaires culturelles, puis au développement économique de la ville de Cerizay, localité toute proche, pour prendre ensuite la direction générale des services de cette ville et devenir le directeur de cabinet du Maire. Dans ce cadre, ses liens avec DELTA Sèvre Argent, structure d'une communauté de communes, dont Cerizay, sont étroits et c'est tout naturellement, qu'au moment de la mise en redressement judiciaire de l'entreprise, il a accompagné la réflexion autour de son devenir, tant avec les élus locaux qu'avec les salariés,

Du conseil à
l'action

Passer d'une fonction de conseil sur un territoire à la fonction de PDG ne semble pas avoir fait partie de son « plan de carrière » et il s'agit plus, pour lui, de continuer, sous une autre forme, l'accompagnement du développement économique d'un territoire dont il connaît bien les ressources. Son ambition est d'amener l'entreprise à une stabilité suffisante (réserves) pour la pérenniser et passer le relais à d'autres.

La création de la SAS

Lors de la mise en redressement judiciaire, la collectivité territoriale s'est fortement impliquée dans l'appui aux salariés pour tenter de trouver une solution. Un groupe projet a été mis en place, composé des salariés et de l'encadrement avec l'appui de Jean Normand dans le cadre de l'exercice de sa fonction de directeur de cabinet du maire qui est aussi président de la communauté de commune.

Il a mené une enquête auprès de clients qui s'est avérée très positive sur l'appréciation portée sur la qualité du travail fourni, les compétences disponibles dans l'entreprise. Cette enquête a mis en évidence le désir des clients de continuer à travailler avec BOCAGE AVENIR COUTURE.

Un vrai challenge
politique sur
l'industrie textile
en France

Parallèlement, la recherche de repreneur s'avérait beaucoup plus difficile jusqu'à conclure à une impossibilité.

C'est dans ces conditions que des membres du groupe projet ont sollicité Jean Normand pour prendre la direction sous la forme d'une SCOP.

Dans un premier temps, ce statut a été écarté, notamment pour ne pas effrayer clients et banquiers et c'est donc une SAS qui a été créée.

Le capital a été constitué par le versement d'un mois de salaire par salarié, montant qui a été doublé avec l'appui financier de l'État, à travers le dispositif ACRE. Les aides de la région et du département sont venues conforter la trésorerie.

Dans ces conditions, le principe posé au sein de la SAS est un salarié = une voix ; et le comité de direction est composé de quatre personnes : un ouvrier, un agent de maîtrise, un cadre et le PDG.

Le projet du PDG (pérennisation et transmission de l'entreprise) est explicite et c'est un vrai challenge politique auquel se sont attelés les partenaires de l'entreprise, challenge illustré par deux questions :

- Peut-on conserver en France une production textile semi-artisanale et reproductible en petite série couture ?

- Les salariés habitués à une organisation taylorienne, peuvent-ils se prendre complètement en main en développant autonomie, polyvalence, réactivité et adaptabilité pour être compétitifs et se constituer en SCOP ?

Aujourd'hui, la tendance naturelle pour la majorité des salariés est de considérer que chacun doit jouer son rôle, le patron, celui de patron et les salariés celui de salariés, oubliant ainsi qu'ils sont aussi actionnaires de l'entreprise et qu'il faut donc avoir, à tous les niveaux, conscience des enjeux et du contexte de l'entreprise.

Une branche et un OPCA impliqués

Le secteur du textile est en forte concurrence et perd environ 20 % de ses effectifs chaque année. Dans cette situation, la branche s'est mobilisée et bénéficie d'un engagement de développement de formation professionnelle visant à accroître la qualification des salariés. C'est aussi un accord pilote entre la branche, l'État et l'Europe, porté par le FORTHAC, l'organisme paritaire collecteur agréé du secteur pour la mise en place du PMQ parcours modulaire qualifiant qui vise, à partir d'une démarche de validation des acquis professionnels, par l'Éducation Nationale, à pouvoir bénéficier, le cas échéant, d'une formation sur mesure pour développer le savoir faire professionnel.

L'impact du maillage local

Compte tenu de la situation de l'entreprise et des enjeux énoncés par le PDG, le Comité de direction en Décembre 2003 étudiait un plan de formation pour accompagner les changements demandés aux salariés.

C'est le moment choisi par le directeur du Comité de Bassin d'Emploi (CBE), Alain Robin, par ailleurs militant de la CFDT, pour téléphoner à Jean Normand, qu'il connaissait bien notamment compte tenu de ses anciennes fonctions sur le territoire, et lui parler de l'opportunité de la VAE. Cet appel n'est pas fortuit

Deux
dispositifs : un
EDDF et un
PMQ

Des liens
professionnels et
amicaux qui
unissent les
acteurs

puisqu'au sein de l'entreprise, la section syndicale CFDT suit de près et est un acteur du changement en cours.

L'hypothèse est présentée au Comité d'entreprise qui est intéressé notamment à cause des dimensions préventives de l'opération (rappelons que l'entreprise a déjà, à plusieurs reprises dû licencier du personnel), mais aussi pour des enjeux de reconnaissance personnelle.

L'étape d'information conseil

En février 2004, le CBE, l'AFPA et la direction de l'entreprise organisent une réunion d'information collective en direction des salariés dans le cadre de l'ouverture de la plateforme territoriale de reconversion et de reclassement créée sur le bassin d'emploi de Bressuire, à la demande de la CFDT, pour accompagner les salariés licenciés des petites et moyennes entreprises qui, de ce fait, ne bénéficient d'aucune aide particulière.

60 salariés y participent et une vingtaine se déclarent intéressés pour aller plus loin.

En mars, la DDTEFP rencontre l'entreprise sur les dimensions techniques et administratives de la démarche de VAE. et le comité d'entreprise donne son accord pour engager la démarche.

En juin, le CBE et l'AFPA organisent une rencontre avec le chef d'entreprise pour présenter les spécificités des titres du Ministère du travail ainsi que le rôle des PRC.

Un an déjà !

En septembre le chef d'entreprise et les délégués du personnel informent les salariés des possibilités et indiquent la nature du relais pris par les PRC que les salariés sont invités à contacter.

De septembre à décembre 2004, les conseillers du PRC reçoivent 24 salariés intéressés pour identifier les pistes de certification et informent les salariés des autres sources de certification possibles dont l'Éducation Nationale.

Les écarts entre les informations initiales (certifications Ministère du Travail), et celles obtenus par les salariés au point relais, vont rapidement constituer une source d'inquiétude explicite des salariés qui se retournent vers leur direction. Durant ce temps, la mission régionale VAE est contactée par le Point relais.

L'impossible conjugaison des différentes temporalités à l'œuvre

Dans le cadre de la recherche des moyens pour co-financer l'opération, le FORTHAC a évidemment été contacté mais, la temporalité des démarches des PRC et des organismes valideurs et les dates butoirs d'élaboration des plans de formation pour l'entreprise et des transmissions à l'OPCA ne sont pas compatibles, d'autant que le dossier est innovant avec l'intégration de la VAE dans le cursus.

Un arrêt de
4 mois

Compte tenu de la lenteur de la mise en place de la démarche VAE, celle-ci ne peut finalement pas s'insérer dans le programme de formation programmé par l'entreprise avec le soutien du FORTHAC, et qui doit débiter avant la fin 2004 pour des raisons administratives liées au financement.

Cette impossibilité paralyse l'opération, mais l'obstination du directeur de CBE le conduit à relancer, avec le chef d'entreprise, les contacts notamment avec la mission régionale de la VAE qui propose, compte tenu des problèmes déjà rencontrés, de créer une structure de conduite de projet avec mise en place d'un comité de pilotage.

La relance des opérations

Avril 2005, réunion du premier comité de pilotage composé de la DDTEFP, de l'AFPA, du rectorat, du CBE, du PRC, de l'entreprise et de la MRVAE. Il est acté que les certificateurs présents s'engagent à coopérer et à trouver les solutions les plus adaptées à l'entreprise. Des contacts sont pris entre le PRC et les certificateurs pour partager les informations obtenues durant les entretiens exploratoires par le PRC auprès des salariés, en vue de cerner davantage les hypothèses de validation.

Ce comité de pilotage voit émerger des débats autour du choix des certifications à viser compte tenu des caractéristiques économiques du territoire, des incertitudes pesant sur l'entreprise et la pérennité des emplois. Il s'agit là de trouver un bon compromis entre une certification qui reconnaisse les compétences et savoirs engrangés par un salarié dans l'exercice de son activité, sans l'enfermer dans une certification trop étroite où il ne trouverait pas d'emploi en cas de licenciement, mais aussi sans l'encourager à partir dans d'autres secteurs par exemple pour le modélisme.

Mai 2005 voit la visite de l'entreprise par les certificateurs pour observer les postes de travail, le matériel utilisé, les outils de production à disposition et analyser les modes de production et d'organisation.

La DDTEFP a réservé une enveloppe budgétaire pour accompagner le projet, le FORTHAC indique que les plans de formation peuvent prévoir des dépassements possibles, qu'il y aura une intervention forfaitaire pour la période de professionnalisation dans le cadre de l'EDDF et qu'il s'associera par un co-financement à la DDTEFP pour les salariés non inscrits dans le plan de formation.

Un deuxième comité de pilotage est réuni qui valide le positionnement des salariés sur les différentes certifications et propose des modalités spécifiques d'accompagnement.

En juin, une équipe restreinte du comité de pilotage composé du PRC, du CBE, de l'EN, de la MRVAE et de l'AFPA se réunit pour clarifier les propositions d'accompagnement et élaborer des outils d'aide à la décision pour les salariés.

Septembre 2005, une troisième réunion d'information se déroule auprès des salariés volontaires pour compléter l'information, proposer des rendez-vous individuels et distribuer les dossiers de demande de recevabilité que remplissent seulement 7 salariés (1 pour l'Éducation Nationale et 6 pour le Ministère de l'emploi).

Octobre 2005, la personne en charge du dossier à l'AFPA, qui devait venir en entreprise pour observer les salariés sur leurs postes de travail tombe malheureusement malade et le rendez-vous est reporté à plus tard puisque personne ne peut la remplacer, rendez vous aussi reporté pour les validations Éducation Nationale.

Des glissements d'objectifs

Novembre 2005 : Les sessions de validation, prévues avec l'AFPA, sont reportées au mois de mars 2006. En effet, la fin et le début de l'année sont une période de pleine charge de travail de l'entreprise dont la saisonnalité de la production est liée à la saisonnalité de la mode et Jean Normand n'envisage pas

Un an de plus et
un nouvel arrêt
pour 4 mois

de reprendre avant avril 2006 s'il reste encore des salariés pas assez découragés par ces aléas organisationnels...

Fin novembre, le chef d'entreprise envoyait un message au Comité de Pilotage soulignant les glissements d'objectifs qui se glissent subrepticement dans ce projet de VAE collective puisqu'il voit apparaître des préconisations de formations pour acquérir des connaissances et/ou compétences qui ne correspondent pas à des pratiques dans l'entreprise mais qui font partie du référentiel de la certification visée, formations qui précèdent les sessions de VAE.

En conclusion de son message, le chef d'entreprise exprimait un sentiment de malaise, tant de son point de vue que de celui des salariés concernés, malaise dû, selon lui, à un problème de coordination et d'information et préconisait, si ce type d'opération devait être renouvelé dans d'autres entreprises, de bien cadrer l'ensemble du projet dès le départ (validation, formation, investissement de l'entreprise, du salarié et de l'organisme valideur), dans une sorte de « plan de VAE personnalisé » pour chaque salarié concerné, et qui pourrait être co-signé par les différents acteurs.

Les difficultés rencontrées et non encore surmontées

Un problème de temporalité

L'activité de l'entreprise est soumise à une saisonnalité de production. Cette saisonnalité, si elle est bien anticipée par le chef d'entreprise lors des phases de conception de l'action VAE, n'est plus l'élément majeur dans l'organisation des travaux pour les autres intervenants.

La saisonnalité des comptes prévisionnels de l'entreprise et l'établissement du plan de formation est annuelle et doit être fourni à l'OPCA en fin d'année. Cela suppose une vision claire et précise des besoins en formation qu'il a été peu possible de réaliser jusqu'à maintenant.

Les différents calendriers, celui de la production de l'entreprise et de la production du plan de formation, celui de l'OPCA pour le financement de la VAE, celui des sessions organisées par les organismes en charge de la certification, celui de la plateforme de Bressuire ont été difficilement conciliables et les acteurs impliqués dans la réalisation de ce projet ont, semble-t-il, eu du mal à mettre le « client au centre de l'organisation ».

Un problème d'organisation, de compétences et de finalité

La multiplicité des acteurs qui interviennent dans ce projet, si elle est le signe d'une vie locale riche, n'a pas vraiment facilité l'avancée des travaux et pèse lourdement sur le devenir du projet.

Plusieurs difficultés sont apparues, dont aucune n'est majeure dans la conduite du projet, mais dont les juxtapositions ont rendu les choses très difficiles, et concernent :

- Les certificateurs qui semblent avoir du mal à entrer dans la logique d'une demande collective de VAE alors que leur structure et leur philosophie d'intervention repose sur la demande individuelle.

La position de concurrence implicite des différents certificateurs qui a empêché, dans un premier temps, que la phase d'information conseil sur les différentes certifications possibles, soit clairement réalisée.

Prendre en compte la saisonnalité de la production

- Le Comité de Bassin d'Emploi qui a souhaité mener une expérimentation sur son territoire en utilisant des relations amicales et qui, ensuite, n'a sans doute pas assez suivi l'opération

- Le PRC qui a joué son rôle d'information conseil auprès des salariés, sans lien avec les premières démarches effectuées en entreprise par le CBE et l'AFPA, démarches dont il n'avait pas été informé – mais avait-il à l'être ?

- Le FORTHAC, qui, dans un premier temps, n'a pas pu déroger à son calendrier de fonctionnement pour permettre une expérimentation qui se « construise en marchant »

Et enfin, la volonté forte de tous les certificateurs de voir réussir l'opération c'est-à-dire d'avoir le plus possible de validation totale, ce qui a conduit un organisme à prévoir les formations en centre sur les activités manquantes dans l'entreprise mais comprises dans le référentiel de certification, transformant ainsi un dispositif de VAE en dispositif de qualification de parcours professionnels, sans que cela n'ait été évoqué formellement avec le chef d'entreprise.

Mais les choses sont en cours et les acteurs sont tous motivés pour que ce projet aboutisse dans l'intérêt conjoint des salariés et de l'entreprise.

Cette monographie est le résultat d'entretiens individuels auprès de
Jean Normand, PDG de l'entreprise
Martine Phan-Coq Mission régionale VAE

Qu'ils soient tous remerciés pour leur disponibilité et la qualité de leurs réponses.

2.4 BRAXENTHALER SA

Participer
activement à la
promotion de la
VAE

L'entreprise Braxenthaler SA a déjà participé à plusieurs colloques organisés autour de la VAE notamment à l'occasion d'une présentation de la démarche par la DDTEFP de Meurthe et Moselle auprès des Directeurs ressources humaines de l'ANDCP (Association Nationale des Cadres De la fonction Personnel). Le dirigeant ainsi qu'un salarié ont fait part de leur témoignage. Ils ont également participé en tant que témoins à la création d'un DVD consacré à la VAE en Lorraine.

Ces démarches sont vécues par le dirigeant comme autant d'opportunités de valoriser l'implication des salariés dans l'entreprise. À ce titre, la VAE représente une des facettes du système de reconnaissance des salariés.

L'entreprise et son contexte

« Nous sommes
des artisans
équipés comme
des industriels »

L'entreprise et son métier

Braxenthaler SA est un fabricant de mobilier d'agencement pour magasins, grandes surfaces, entreprises et particuliers. Du débit à la finition complète, ils produisent du mobilier à partir de panneaux de particules bruts, mélaminés, stratifiés, contreplaqués... Ils se chargent également du conditionnement et du transport. Dans la filière, ils interviennent, en tant que semi-industriels dans la « fabrication unitaire de mobilier d'agencement sur mesure ».

Leur démarche prend en compte la finalité du mobilier à réaliser. Ils conçoivent et mettent en œuvre des solutions techniques intégrant les conseils sur les matériaux, les systèmes d'assemblage et les finitions.

Le contexte externe

Le contexte externe a beaucoup évolué depuis 4 à 5 ans. Nous constatons 3 caractéristiques principales :

Une
concurrence
renforcée

Le renforcement de la concurrence provenant des pays de l'Est. Les entreprises originaires de Roumanie notamment fabriquent des produits dont les coûts de production et au final les prix de vente sont très compétitifs, ils gagnent régulièrement des parts de marché en France.

Les fabricants de mobiliers d'agencement, intervenant dans la filière en tant que fournisseurs, deviennent des concurrents lorsqu'ils fabriquent à leur tour une gamme de produits proche de l'offre de Braxenthaler SA.

Enfin, la concurrence, d'une manière globale est à la fois très présente et très éclatée entre des fabricants de grande série et de nombreux artisans intervenant également dans une production sur mesure sur de petites séries.

Le contexte interne

Une entreprise en croissance constante qui souhaite stabiliser son activité

L'entreprise est en développement constant depuis quelques années. Le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires depuis les trois dernières années est de 10 %. L'objectif stratégique est de maîtriser la croissance et de valoriser davantage les ressources internes et la qualité de service au client.

Les effectifs sont aujourd'hui les suivants : 9 salariés + le chef d'entreprise. Ce chiffre est stabilisé depuis plusieurs années. La moyenne d'âge des salariés de l'entreprise est de 35 ans.

L'encadrement se compose de 3 personnes à savoir, le chef d'entreprise Gérard Braxenthaler, sa femme en tant que responsable administrative et le responsable de la production.

Le personnel comprend 7 personnes dont 2 apprentis actuellement. Les postes occupés sont : techniciens agencement bois, monteur, pilote de commande numérique en agencement bois.

Une PME familiale où le chef d'entreprise joue un rôle déterminant

L'entreprise peut être caractérisée comme une PME familiale où le chef d'entreprise joue un rôle déterminant. Celui-ci est impliqué, par ailleurs, dans le domaine associatif dans le cadre d'un réseau de chefs d'entreprise (le centre des jeunes dirigeants) en réflexion sur la place de l'homme dans l'entreprise.

Convaincu par la nécessité d'évoluer et de se former, il suit régulièrement des formations notamment dans le domaine du management et de la communication. Il n'hésite pas, à son tour, à en faire bénéficier ses collaborateurs. Ceux-ci participent régulièrement à des formations à caractère technique liées aux évolutions des technologies mais aussi au plan comportement sur les thématiques managements et communication.

Dans les prestations sur mesure, il faut être polyvalent

Les caractéristiques des métiers liés au sur-mesure impliquent une **polyvalence importante** des acteurs pour faire face à des commandes toujours différentes qui obligent à s'adapter en permanence. Or, chaque salarié ne dispose pas des mêmes capacités ni des mêmes motivations à évoluer. Le chef d'entreprise a dû tenir compte de cette réalité humaine et s'adapter à un double mouvement : du métier vers le salarié et du salarié vers le métier.

La VAE constitue, à ce titre, un levier d'action.

L'émergence de la VAE dans l'entreprise

La connaissance initiale du dispositif de VAE est liée à une présentation consacrée à ce thème dans le cadre d'un réseau de chefs d'entreprises : le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) par M. Vatel d'Inffolor. Le dirigeant est alors rapidement convaincu de l'intérêt que le dispositif peut présenter pour ses salariés. Il leur en parle alors, très spontanément, dès le lendemain. « Je leur en ai parlé aussitôt ».

Directement de l'information à l'action

Sa connaissance du système scolaire (il participe régulièrement à des jurys dans l'enseignement technique) et des compétences de ses salariés l'invite à

sélectionner intuitivement ceux qui lui semblent en capacité de mener une VAE à son terme.

Dès le départ, il n'a pas de crainte de voir son personnel quitter l'entreprise suite à la VAE, il n'a pas d'a priori particulier et s'avère rapidement convaincu du bien fondé d'un tel processus.

Quelles sont les motivations du chef d'entreprise ?

Quatre raisons principales motivent le chef d'entreprise à s'engager dans cette voie : sa responsabilité sociale de chef d'entreprise, le renforcement de l'estime de soi des collaborateurs, la reconnaissance des salariés et la revalorisation du travail manuel.

La responsabilité sociale de l'entreprise

« **Si l'entreprise coule, ils n'auront pas de diplôme en lien avec ce qu'ils font** ». La première raison, la plus importante aux yeux du chef d'entreprise, est sa **responsabilité sociale**. Il est conscient, en tant que chef d'entreprise d'engager ses collaborateurs dans une aventure qui est la réalité de la vie d'une entreprise soumise à un contexte concurrentiel. Il n'est pas en capacité de promettre l'emploi à vie et en tire les conclusions qui s'imposent quant à son « devoir » d'employabilité.

Renforcer l'estime de soi des salariés

« **Leur donner confiance en eux, pour qu'ils s'estiment eux-mêmes** » Le chef d'entreprise a identifié la VAE comme un levier au service du bien être des salariés dans l'entreprise. L'intérêt est de renforcer **l'estime de soi** de ses collaborateurs, d'abord pour eux-mêmes et indirectement au service de la performance collective. Le chef d'entreprise se préoccupe, plus globalement, des conditions de travail et d'exercice des métiers dans son entreprise (actions sur l'ergonomie des postes, l'hygiène, la sécurité...).

Utiliser la VAE vécue comme un nouvel outil de reconnaissance des salariés

« **Motiver les gens, les encourager** » La démarche VAE doit permettre indirectement d'agir sur la motivation au travail. La VAE est pour lui, à ce titre, un **outil de reconnaissance** pour ceux qui font preuve d'initiative et tirent l'entreprise vers le haut.

La France et l'image du travail manuel

« **Le travail manuel est vécu comme un déshonneur** » Selon le chef d'entreprise, le travail manuel que représente son secteur d'activité est vécu dans notre société « comme un déshonneur, une voie de garage pour ceux qui n'ont pas réussi à l'école ». La démarche VAE est alors un moyen de revaloriser l'image de ce secteur (des diplômés existent et viennent valider un niveau de formation et de compétences) et ceux qui y travaillent.

Quelles sont les motivations des salariés concernés ?

Prendre sa revanche sur le système

« **Une reconnaissance de mes capacités, une revanche sur le passé** ». Un salarié a évoqué le souhait d'atteindre le niveau bac + 2 afin d'obtenir une reconnaissance de son expérience et de fait d'élever son expérience au rang d'un niveau d'études. « J'ai tout appris par moi-même et je me suis rendu compte que j'avais largement le niveau BTS ». Il définit son parcours scolaire comme « plus ou moins laborieux qui s'acheva prématurément en juin 1986 en fin de 5^{ème} ».

La VAE passerelle
entre les ambitions
individuelles et
collectives

La possibilité d'être repreneur potentiel de l'entreprise ». La démarche est alors perçue comme le moyen de crédibiliser ses ambitions dans un pays où la référence aux diplômes est toujours très forte tant auprès des individus que des institutionnels (services publics, banques...). La VAE est alors un bras de levier au service de la rencontre des projets individuels et des projets collectifs de l'entreprise.

Diplôme et
crédibilité
auprès
des autres
salariés

« **C'est une valorisation par rapport aux autres** ». Ce salarié intervenant régulièrement en situation de tutorat, de management de proximité souhaite « avoir le bac » afin de se sentir pleinement crédible vis-à-vis des autres salariés et notamment les jeunes qui, selon lui pourraient lui reprocher son niveau d'études inférieur.

Oser se mesurer
à la norme

« **Essayer d'évoluer, de se remettre en cause** ». La VAE est alors vécue comme une remise en cause personnelle vis-à-vis d'un référentiel, utilisé en point de mire comme la référence vis-à-vis de laquelle on va se mesurer. « J'avais très envie de voir ce qu'il y avait dans le référentiel. ».

Le déroulement du projet

Deux salariés
s'engagent dans la
démarche

Le chef d'entreprise a proposé la démarche VAE à trois personnes. Une de ces trois personnes a quitté l'entreprise et ne s'est pas engagée dans la démarche. En revanche, les deux autres salariés se sont renseignés et ont décidé de déposer un dossier. Il est prévu que le chef d'entreprise propose la VAE à deux nouveaux arrivants. Chaque salarié a été invité à **se renseigner par lui-même** et à faire le nécessaire dans les démarches à engager. Le dirigeant a fait part de sa disponibilité, si besoin, et a simplement questionné régulièrement les personnes sur l'avancée de leur dossier. Quant au financement de l'opération, le dirigeant exprime que « sur le plan financier, ils ont tout pris en charge et ne m'en ont pas parlé ».

Regardons maintenant plus précisément le parcours de chacun d'eux.

Salarié 1 : Poste actuel : responsable production.

Un BTS productique
bois par le DAVEN

Les diplômes réussis préalablement par cette personne sont le CAP Menuiserie et le BP menuiserie. Son expérience professionnelle dans le domaine est de 17 ans. Le diplôme visé dans le cadre de la VAE est un BTS productique bois, option production et gestion industrielle.

Il a engagé la démarche en septembre 2004. L'information sur le dispositif VAE lui est parvenue par le chef d'entreprise lui-même et à l'occasion d'une réunion d'information collective à l'inspection académique. Il s'est adressé, ensuite, au DAVEN (Dispositif Académique de Validation de l'Éducation Nationale) pour cibler la certification et constituer son dossier. « J'ai seulement eu à payer 40 € pour l'accompagnement ».

L'accompagnement s'est déroulé en **trois entretiens** :

Un accompagnement
traditionnel en trois
entretiens

Le premier, d'une durée de deux heures a permis de vérifier le diplôme choisi, de cibler les activités importantes à décrire et d'expliquer le dossier.

M - 2, rue Conté, 75003 PARIS - ☎ 01 40 27 26 88 E-mail: cmpc.mcva@cnam.fr

Etude DGEFP : VAE et entreprises – Mai 2006

Le second, d'une durée d'une heure, a permis de faire un premier bilan sur le travail de description réalisé.

Le troisième et dernier entretien a permis de réaliser un bilan final du dossier et d'apporter des conseils sur la suite de la démarche.

Les entretiens se sont déroulés entre octobre et décembre 2004. Le dossier n'est parvenu effectivement à l'organisme qu'en septembre 2005. Le passage devant le jury est programmé pour le mois de décembre 2005.

Salarié 2 : Poste actuel : Menuisier agenceur d'atelier

Un BP productique
bois par le DAVEN

Les diplômes réussis préalablement par cette personne sont le CAP Menuiserie, bâtiment et agencement, et le CAP Ébéniste. Son expérience professionnelle dans le domaine est de 20 ans. Le diplôme visé dans le cadre de la VAE est un BP productique bois. Il a engagé la démarche en septembre 2004. Il s'est adressé d'abord à un Point Relais Conseil puis s'est dirigé, sur les conseils du chef d'entreprise, au DAVEN (Dispositif Académique de Validation de l'Éducation Nationale). « Ma demande d'accord à hauteur de 120 € a été prise en charge par le Fongecif ». Les entretiens se sont déroulés entre octobre et décembre 2004. Le contenu de l'accompagnement est de même nature que pour le salarié 1. Le passage devant le jury a eu lieu en mai 2005 dans un lycée professionnel dans les Vosges. En juin 2005, il obtenait son BP productique bois.

Surmonter les difficultés

Dans le cadre des actions menées, nous analyserons successivement le déroulement du projet, la constitution du dossier et le vécu des acteurs.

La réunion d'information préalable : les réalités de « l'autre monde du travail »

Quelle transparence
vivre dans l'échange
sur les parcours
professionnels ?

Un des deux salariés a participé à une réunion d'information collective sur la VAE. Cette réunion lui a permis de bénéficier d'éclairages complémentaires sur ses enjeux et ses modalités pratiques. En revanche, il s'est montré très surpris par les recommandations prononcées à cette occasion : « Il ne faut pas que votre patron sache que vous faites une VAE ». Ce conseil vient percuter directement la culture de l'entreprise Braxenthaler dans laquelle il travaille depuis 13 ans, caractérisée par le dialogue et la transparence.

Cet exemple met en lumière la difficulté aujourd'hui de parler de parcours professionnels en entreprise et pour les organismes intervenant en VAE à trouver leur positionnement vis-à-vis de l'entreprise et à affirmer leur rôle dans le respect de chacune des parties prenantes.

Mais où trouver la bonne certification ?

Les points relais conseil
interviennent en amont

L'un des deux salariés s'est adressé à un **PRC** (Point Relais Conseil) pour cibler le diplôme qu'il tentera d'obtenir par la VAE. « Personne n'a trouvé de diplôme qui me corresponde ». Le résultat des recherches effectuées s'est avéré infructueux. Sur recommandation du chef d'entreprise, il s'est adressé directement à l'inspection académique où s'était déjà rendu son collègue sur les recommandations du dirigeant. Ces recherches ont donc été menées dans une relation de proximité, de manière réactive. Elles n'ont pas fait l'objet d'une recherche exhaustive dans le cadre d'une démarche de type conduite de projet.

Le suivi administratif des dossiers

Les aléas de la gestion
administrative des
dossiers

Durant le processus de VAE, il n'y a pas eu d'échanges entre l'entreprise et l'organisme valideur. De plus, les deux salariés ont connu des soucis de gestion administrative de leur dossier (retard, livret perdu, absence de réponse...). « Suite à mon passage devant le jury, je devais avoir une réponse sous 8 jours, j'ai dû appeler au bout de 6 semaines pour savoir ». Le salarié en a fait part au chef d'entreprise qui a évoqué leur échange : « Il était un peu négatif suite à tout ça, ces dysfonctionnements l'ont touché ».

Il ne convient pas ici de faire le procès d'une organisation ou d'une institution mais d'observer l'impact de ces dysfonctionnements sur les personnes. S'engager dans une démarche VAE c'est oser parler de soi, se livrer, y consacrer beaucoup de temps, c'est un acte très impliquant qui supporte mal ce type de dysfonctionnements vécus par les deux salariés comme un « manque de respect ».

Le jury, l'épreuve ultime !

Mais où sont les
professionnels ?

Le salarié ayant présenté son dossier devant le jury en conserve un mauvais souvenir : « Ils sont arrivés en retard et ne se sont pas présentés » Pendant la séance, « Ils m'ont demandé la composition chimique de la colle néoprène au lieu d'évoquer les précautions à prendre, Il est vrai qu'aucun professionnel ne faisait partie du jury ! ils semblaient ennuyés de me donner le diplôme de cette manière-là ».

Ce vécu met en lumière la modification des conceptions de la formation introduite par la loi de 2002 sur la VAE. Il n'est pas aisé, pour les organismes valideurs d'accepter que l'expérience puisse être reconnue de même valeur qu'un parcours de formation traditionnel.

Apprendre à dire « je » ou l'appropriation de son parcours

Entrer en vérité avec
son parcours

Les deux salariés ont exprimé la difficulté à dire « je », à parler de soi, à relire son expérience, sa formation initiale... C'est un exercice qui n'est pas habituel et très impliquant puisqu'il amène à se plonger dans son passé et à accepter ses réussites, ses échecs, les limites de son savoir. Mais « ça donne confiance en soi, on se rend compte de toutes les compétences que l'on a acquises et que l'on vaut quelque chose sur le marché de l'emploi. »

La confrontation avec les référentiels

Dépasser
l'étonnement et
s'approprier une
démarche

Les salariés se sont montrés, dans un premier temps, déstabilisés par les référentiels « Je l'ai trouvé pas du tout adapté aux petites entreprises comme la nôtre. Par exemple, je devais citer une expérience de résistance mécanique, je ne suis pas amené à en faire dans l'entreprise ! Ces remarques de départ ont laissé la place, peu à peu, aux satisfactions : « ça permet de se situer », « finalement, je me rends compte que j'ai largement le niveau » Se confronter à un référentiel leur a permis de se situer vis-à-vis d'une norme vécue comme contraignante mais finalement rassurante. Elle a mis en évidence également l'existence d'autres organisations, d'autres méthodes de travail et contribue ainsi à élargir les horizons de chacun.

Le rôle de l'accompagnant dans la démarche

Une relation
privilegiée entre le
conseiller et le
salarié

Les salariés se sont montrés tout à fait satisfaits de l'accompagnement dispensé : « une femme très compétente », « l'accompagnement était de qualité », « elle m'a permis d'y voir plus clair et de détailler davantage ma production ». Chaque conseiller est unique et chaque personne à accompagner aussi. Il s'agit, au-delà des méthodes et des outils, d'une relation humaine qui s'instaure avec sa fragilité mais aussi sa force lorsque la communication est de qualité.

La peur lancinante de l'échec ou le retour des vieux démons

Accepter de passer
par des moments
de doute et de
questionnement
sur soi

Une peur de l'échec est vécue tant par les salariés que par le chef d'entreprise. Un parcours scolaire difficile a nourri pour l'un d'eux une certaine rancœur à l'égard du monde éducatif : « En cas d'échec, je serai très déçu, ça renforcerait ma vision de l'Éducation nationale ». Le dirigeant, ayant impulsé la démarche au départ s'interroge également : « Et s'il ne l'a pas, ça va se retourner contre moi ! » S'engager dans une validation des acquis implique une prise de risque que tous les salariés ne sont pas prêts à prendre. Pour certains, il faut vivre avec cette appréhension « et si j'avais fait tout ça pour rien ! » et accepter de passer par des moments de doute. Quant au chef d'entreprise, il doit être vigilant sur les motivations de ses collaborateurs afin d'éviter notamment les VAE destinées à faire plaisir à son responsable.

À vous, la charge de la preuve !

De la prose
comme M.
Jourdain ?

Les deux salariés ont exprimé leur difficulté, au départ, à détailler finement les activités et les compétences conformément aux consignes. « Je ne pensais pas qu'il fallait détailler à ce point-là », « Ca m'a demandé un gros travail sur moi, je fais les choses par réflexe ». Les accompagnements se sont révélés, à cet égard, très pertinents. C'est aussi un travail d'expression écrite qui nécessite de se confronter à l'écrit et de rechercher les preuves correspondantes. La VAE nécessite de s'approprier la démarche et représente à ce titre autant d'opportunités pour renforcer chez les salariés leur capacité d'analyse et leur expression écrite. L'expérience et le savoir sont intimement liés, c'est bien l'esprit de la VAE !

La dimension laborieuse du travail à effectuer

Conserver sa
motivation
tout au long
du processus

Les salariés expriment également leurs difficultés à vivre avec la VAE « c'est fastidieux », « J'y ai travaillé 8 à 10 heures par semaine sur 6 mois, est ce que je le referai ? je n'en suis pas sûr », « J'ai eu envie d'abandonner plusieurs fois mais je

me suis toujours remotivé, j'arrêtais 15 jours et je reprenais » Apprendre à vivre avec la VAE, c'est aussi organiser son emploi du temps et plus généralement sa vie de manière à conserver sa motivation dans la durée. Les qualités du marathonien sont davantage sollicitées que celle du sprinter.

Les apports et impacts de la VAE

Pour plus de lisibilité, nous verrons dans un premier temps les apports et impacts de la VAE pour l'entreprise puis, dans un second temps, pour les salariés.

Pour l'entreprise

Contribuer à l'amélioration continue

Améliorer les documents et en retrouver le sens

La VAE interroge les pratiques de chacun et les méthodes de travail utilisées. « C'est le moment où jamais d'améliorer des choses, de revoir des outils ». Le responsable production utilisant régulièrement l'informatique pour le traitement de statistiques, de tableaux de bord a profité de l'occasion pour revoir ses documents de travail, les actualiser, les rendre plus conviviaux...

À ce titre, la démarche a permis aux acteurs d'améliorer les documents de travail en prenant davantage conscience de leur sens et de leur intérêt pour le management des performances et la qualité du service au client.

Une source d'idées innovantes

Et si j'en profitais pour proposer...

Au-delà de l'amélioration ces documents, la démarche VAE a permis de générer de nouvelles idées au service de l'entreprise : « Il existe actuellement 3 cahiers papier de pointage que l'on pourrait simplifier par la mise en place d'un système de codes barres », « J'ai pris beaucoup de photos de l'entreprise, des machines, des process, j'en ai profité pour créer un livret d'accueil qui servira aux nouveaux embauchés »

La démarche VAE peut donc susciter, indirectement, la mise en place d'idées innovantes présentant un caractère plus global que le périmètre du poste de travail de l'intéressé. Interroger sa fonction, c'est aussi questionner l'organisation en place et les pratiques managériales qui les font vivre.

Un levier parmi d'autres...

Agir en congruence avec son système de valeurs et ses pratiques managériales

La VAE s'inscrit dans l'entreprise comme un levier supplémentaire au service du système de management mis en place par le dirigeant. Il existe notamment des entretiens de progrès réalisés chaque année. À la question qu'avez-vous proposé aux autres ? Il répond : « je leur en ai parlé en entretien annuel et leur ai expliqué pourquoi je ne leur ai pas proposé. On a travaillé ensemble sur d'autres moyens avec la formation continue ; j'essaie aujourd'hui de m'adapter à chacun d'eux dans des parcours individualisés car avant, je leur en demandais trop ».

La VAE est, à ce titre, pour le dirigeant, un outil de valorisation et de motivation qui s'inscrit dans une cohérence managériale. Il est vrai que les projets présentés par les deux salariés ne heurtent pas les projets de l'entreprise. Lorsqu'on interroge le dirigeant sur l'hypothèse d'un projet, un jour, hors du champ de l'entreprise, il répond : « ce sera son choix, je le respecterai, chacun peut évoluer en fonction de ses choix ».

Et la rémunération dans tout ça ?

« On va récompenser les réussites de la VAE »

Le dirigeant nous a rapporté les éléments suivants : « Un spécialiste du recrutement nous a dit que nos rémunérations sont supérieures à celles pratiquées sur le marché de l'emploi. On a déjà des niveaux de rémunération supérieurs aux diplômes visés. Ça ne nous empêchera pas de récompenser les réussites à la VAE ».

Les impacts sur le plan de la rémunération sont faibles dans l'entreprise. Cette dimension n'a visiblement jamais inquiété le dirigeant.

Pour les salariés

Pratiques réflexives

La démarche a permis aux salariés d'appréhender différemment leur expérience à travers les travaux réalisés sur les activités, les compétences requises... : « On redécouvre autrement son poste de travail et les compétences qu'on nous demande de maîtriser ».

La sensibilisation à la démarche compétence et le lien avec d'autres outils

La VAE permet de découvrir la démarche compétences et de prendre conscience de l'intérêt d'une approche descriptive et analytique permettant de mieux évaluer et gérer les compétences individuelles et collectives de l'entreprise et de faire le lien avec d'autres outils tels que l'entretien annuel.

Prendre goût à l'auto-formation

La démarche VAE invite, sur plusieurs mois, à effectuer seul un retour sur soi et à trouver des réponses par soi-même : « On se remet en mémoire des choses qu'on avait oubliées », « J'ai racheté des bouquins de techno plus récents ».

Un moyen d'accéder différemment à la connaissance

Un des deux salariés a repris goût à la lecture et l'analyse d'ouvrages professionnels sur son secteur d'activité.

La VAE fonctionne alors comme un apprentissage de l'auto-formation et une ouverture à la recherche du savoir qui n'est plus perçu comme une simple contrainte de type scolaire mais bien un moyen d'accéder différemment à la connaissance et de développer indirectement de nouvelles compétences.

L'amélioration des conditions de travail et l'ergonomie des postes

Interroger les conditions d'exercice des postes

Les travaux réalisés sur leur poste de travail ont permis également d'interroger l'organisation des postes et leurs conditions d'exercice. : « L'ergonomie, on en parlait peu avant, maintenant, on y fait de plus en plus attention », « on a réfléchi à la disposition d'un établi réglable », « On pourrait peut-être redistribuer les sorties d'air en collaboration avec le responsable production ».

Les travaux induits par la VAE ont permis aux salariés d'interroger de manière pragmatique les conditions de travail et l'ergonomie des postes. Des propositions et des solutions concrètes ont été mises en œuvre et bénéficient aujourd'hui à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

La reconnaissance
du travail réalisé et
pas seulement un
diplôme

Mais, de quelle reconnaissance parle-t-on ?

Le vécu difficile d'un salarié lors de sa présentation devant le jury a mis en lumière la question de la (les) reconnaissance(s) attendue(s) par les salariés dans le cadre de cette démarche. La démarche étant longue et vécue parfois comme laborieuse, la seule volonté d'obtenir un diplôme n'est pas suffisante comme moteur de l'action. Il existe une attente de reconnaissance vis-à-vis du travail fourni, d'entendre de la part du jury que l'on a « bien travaillé ».

Cette attente de reconnaissance est d'une autre nature, il ne s'agit pas de la recherche d'un jugement approbateur sur ses connaissances et ses compétences mais de la volonté d'être reconnu pour la qualité des travaux réalisés et pour son implication dans le processus de VAE mené jusqu'à son terme.

Conclusion

L'entreprise Braxenthaler SA a utilisé la VAE comme un outil parmi d'autres au service du système, en partie informel, de management et de reconnaissance des salariés. La démarche menée dans l'entreprise s'appuie au départ sur la volonté du dirigeant, dans une logique congruente avec ses valeurs et ses pratiques.

Les salariés concernés ont ensuite porté, chacun, individuellement, la démarche et traversés les épreuves et les doutes. Les implications pour eux et l'entreprise sont plus larges qu'ils ne l'avaient imaginé au départ notamment sur l'amélioration continue et l'ergonomie des postes.

L'appropriation de la démarche s'est déroulée à l'image d'une PME familiale, à savoir dans un dialogue direct entre la direction et les personnes concernées et dans une mise en œuvre spontanée sans réflexion préalable poussée et formalisée.

Le second salarié va présenter son dossier avant la fin de l'année en espérant recevoir la reconnaissance attendue. Le chef d'entreprise quant à lui va proposer la démarche aux deux nouveaux arrivants et soigner son nouveau plan de formation afin que chacun soit concerné par l'évolution de ses compétences.

2.5 LES 24 CENTRES D'AIDE PAR LE TRAVAIL (CAT)

Préambule

En région Bretagne 55 000 personnes sont handicapées et 15 000 d'entre elles sont demandeurs d'emplois. Les personnes handicapées sont deux fois plus longtemps au chômage que les personnes dites « valides ». Elles sont principalement de niveau V (CAP ou infra), d'où l'importance d'établir des liens entre travail et formation pour permettre au cours de la vie professionnel une intégration dans le milieu dit « ordinaire ». En 2002, vingt-quatre centres d'aide par le travail (CAT) des quatre départements bretons (13 associations gestionnaires, 2000 travailleurs handicapés) se sont engagés progressivement, avec le soutien du conseil régional et des services de l'état, dans un programme d'initiative communautaire EQUAL réunis par un objectif commun :

Reconnaître les acquis quelque soit le niveau de performance économique.

« Reconnaître et développer les compétences acquises par les travailleurs et travailleuses handicapés et valoriser, avec des organismes de droits communs et des entreprises, les acquis d'expérience quel que soit leur niveau de performance économique ».

La démarche VAE 2002 constitue la clé de voûte de ce projet. Construite et réfléchi en amont par deux directeurs (CAT le Pommeret et les ateliers de la Mabilais) voulant anticiper et innover, l'élaboration de la démarche s'inscrit dans un projet intitulé « Différent et compétent ». Elle fut ensuite essaimée auprès des responsables d'entreprises de 24 CAT en Bretagne.

1. Petite histoire d'un projet innovant

À l'origine de cette démarche, en 2002, deux directeurs de CAT confrontés conjointement à l'exclusion professionnelle du marché du travail des personnes handicapées et à l'évolution des finalités du travail de leurs établissements. Ils s'interrogent pour engager une démarche compétence en lien avec *« l'acte de produire »* tout en permettant à la personne de trouver sa place, de se construire en permanence » personnellement et professionnellement. Tout en voulant maintenir les valeurs humanistes aux fondements de leur action, le défi est de réussir le passage d'une organisation taylorienne centrée sur la tâche et le travail répétitif à une organisation qualifiante centrée sur l'apprentissage permanent, Dans ce contexte de réflexion prospective partagé avec différents acteurs, les directeurs des Centres d'aide par le travail développent petit à petit une conviction. La VAE constitue potentiellement une réponse à certains problèmes rencontrés sur le terrain. Elle représente une opportunité possible ;

- pour explorer les liens entre compétences et handicap dans une approche non-excluante pour les salariés des CAT.

- pour engager les salariés handicapés dans un processus dynamique d'évolution individuel tout en maintenant les logiques collectives de l'entreprise. Néanmoins souligne un des acteurs actuels du projet *« les initiateurs de ce projet se demandaient où ils allaient. Ni la loi sur la VAE, ni la loi sur la formation professionnelle n'étaient encore écrites. Ils sont partis dans le brouillard et ont construit au fil du temps, par tâtonnement ».*

2. Un cadre législatif imposant des changements profonds dans les établissements

Les nouvelles lois produites en 2002 dans le domaine de la formation professionnelle, du handicap et de l'action sociale introduisent des changements profonds. (La loi de modernisation de l'action sociale du 2 janvier 2002, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 -dont la validation des acquis de l'expérience-, la loi du 4 mai sur la formation professionnelle tout au long de la vie, la loi du 13 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées).

Ces nouveaux cadres législatifs incitent les établissements du secteur médico-éducatif à *« se recentrer sur la personne et son projet »*. Ces évolutions modifient la place du bénéficiaire au sein du dispositif organisationnel de l'établissement et par voie de conséquence, modifie le rôle et les missions de certains personnels.

Cela se signifie pour les CAT ce qu'il est convenu d'appeler dans le milieu une *« recentration sur leurs missions premières »*, c'est-à-dire :

- repositionner le bénéficiaire comme un des acteurs majeurs du système en développant le projet du travailleur handicapé.

Partir des situations de travail pour apprendre et obtenir le CAP.

- offrir des emplois adaptés aux personnes handicapées.
- accompagner dans les insertions professionnelles.

De manière générale, il devient nécessaire pour chaque établissement de faire évoluer leurs missions, c'est-à-dire infléchir les logiques d'acteurs et les organisations du travail en vigueur pour les orienter vers des finalités intéressantes au plus près de la personne handicapée.

3. Le dispositif VAE

La particularité de la démarche de VAE des CAT Bretons réside dans l'articulation de trois démarches complémentaires.

- la formation des salariés à partir d'apprentissage en situation de travail.
- un parcours de professionnalisation adapté aux personnels selon les projets et les rythmes d'apprentissage propre à chacun.
- la certification.

L'ensemble des CAT s'est engagé progressivement dans la validation des acquis avec une démarche de parcours certifiant selon plusieurs étapes.

L'identification des certifications

Huit métiers sont proposés en certification en 2005, cinq l'ont été en 2004 :

- Ouvrier paysagiste, (DRAF)
- Agent de fabrication industrielle (GRETA)
- Ouvrier menuisier d'agencement GRETA)
- Agent polyvalent de restauration (GRETA)
- Agent de propreté et de service. (CLPS)

Puis trois en 2005 :

- Ouvrier soudeur, (GRETA)
- Ouvrier de productions horticoles, (pépinière maraîchage : DRAF),
- Agent de traitement d'articles textiles en secteur artisanal (GRETA)

D'autres sont prévus pour les années suivantes :

- Peintre bâtiment (AFPA).
- Chauffeur livreur.

D'un démarrage laborieux à un partenariat efficace

Deux freins majeurs ralentissent immédiatement la mise en œuvre de la démarche VAE et provoquent un retard conséquent.

L'organisme certificateur sollicité dans le cadre du projet pour construire l'ingénierie fait « faut bon ». Selon le responsable du projet « *son approche parcellaire du dossier ne permettait pas de répondre aux besoins de reconnaissance de compétences et de certification via un titre ou diplôme* ».

Constatant l'inadaptation des référentiels proposés par les certificateurs-partenaires, l'élaboration de référentiel dans une approche emploi/compétence devient alors un passage obligé. Ce référentiel métier est alors décliné en trois niveaux de progression professionnelle. Chaque niveau correspondant à des degrés de complexité dans l'exercice du métier. À chacun des niveaux correspondent des modalités de validation des compétences (attestation de compétences ou diplôme). Ce référentiel métier en vigueur dans le milieu dit « ordinaire » est ensuite relié avec les situations de travail des travailleurs de CAT. « *La première étape fut donc de construire un référentiel*

emploi/compétences relié aux situations de performances professionnelles pour chaque métier » précise le responsable de projet.

Un partenariat efficace avec le Ministère de l'Agriculture en région Bretagne a permis l'élaboration d'un premier référentiel de ce genre. Avec ce travail pionnier, la démarche méthodologie capitalisée fut utilisée ensuite avec d'autres certificateurs, notamment l'Éducation Nationale.

Partir des situations problèmes pour construire des savoirs professionnels

Après avoir identifié les compétences à valoriser dans leur dossier de preuve par rapport à la certification choisie, le moniteur propose des mises en situations problèmes au salarié selon un itinéraire. Celui-ci est amené à les résoudre et doit les expliciter ensuite à la personne chargée de collaborer à la co-écriture du dossier. Ce travail constitue la démarche de construction du dossier de preuve.

Pour réaliser ce dossier de preuve, certains candidats ont assez rapidement buté sur des difficultés de formalisation.

Une réponse au cours de la démarche fut trouvée avec la présence d'un accompagnateur spécialisé. Ce transcripteur, qui ne connaît pas le métier, est chargé de favoriser l'expression et le passage à l'écrit par son questionnement « naïf ». En effet, le défi principal rencontré n'est pas seulement le passage à l'écrit pour la constitution du dossier. Les difficultés comme la prise de parole, la verbalisation de l'activité au cours des sessions avec l'accompagnateur VAE furent aussi identifiées dès le début du processus. Ce travail avec le transcripteur accroît la préparation des candidats pour la réalisation du dossier avec l'accompagnateur du certificateur. Il constitue aussi une préparation supplémentaire pour l'épreuve d'entretien avec le jury.

Les étapes de la validation

L'engagement dans la démarche qui conduit à la validation des acquis se fait en fonction de la demande du salarié. Elle s'effectue pendant ou à l'issue du parcours de professionnalisation du salarié.

L'accompagnement s'effectue tout au long des phases suivantes :

- d'accueil.
- d'appropriation du référentiel.
- d'analyse des expériences au regard des compétences correspondantes à la certification choisie.
- du suivi de l'élaboration du dossier.
- de la préparation de l'entretien avec le jury.
- de l'analyse des préconisations du jury avec un bilan d'accompagnement à l'issue du processus.

La durée totale d'accompagnement est estimée à 20 h par salarié, soit une durée « renforcée » par rapport au dispositif de droit commun de 10 à 12 h. Un accompagnateur VAE certifié apporte une aide méthodologique et technique au candidat tout au long du processus.

Une dynamique de la reconnaissance

La démarche de reconnaissance semble être une des clés de réussite de la VAE auprès des salariés. Elle se manifeste dans deux dimensions.

Sur le plan socioprofessionnel.

Elle est présente tout au long du dispositif de validation sous forme d'étape de valorisation du salarié selon les étapes du parcours vers la « reconnaissance

professionnelle » « *Nous ne faisons apparaître sur le porte-feuille de compétences que les seules compétences acquises par les salariés selon les niveaux de maîtrise progressive du métier* ». La reconnaissance professionnelle est aussi celle produite par les collègues et l'encadrement.

Sur le plan symbolique.

La valorisation du salarié lors de l'obtention du diplôme est l'occasion d'une marque symbolique. À l'occasion d'une manifestation organisée par l'ensemble des CAT de la région chaque année, les salariés engagés dans le processus se voient remettre une attestation de compétences ou le diplôme sur la scène d'un grand amphithéâtre, en présence des organismes certificateurs, des professionnels, des représentants des différentes institutions (État, Région, Département) devant les collègues de travail et leur famille. Cette manifestation correspond pour les salariés à un moment majeur du processus de VAE « *ce fut moment impressionnant* », « *on voit que les gens sont fiers de nous* ». Cet exemple permet d'insister sur l'importance de l'enjeu de reconnaissance sociale associée au processus de VAE collectif au sein de l'entreprise.

Résultats

1. Des chiffres évocateurs

Deux natures de résultats sont à distinguer. Les premiers témoignent des réussites en matière de certification au titre de la VAE :

- 16 démarches de VAE ont été engagées pour l'obtention des CAP :

- Ouvrier de travaux paysagers délivrés par le Ministère de l'Agriculture
- Menuisier fabricant d'Agencement et de Mobilier,
- Conducteur de système industriel,
- Agent polyvalent de restauration délivré par l'Éducation Nationale.

- 3 démarches VAE se sont achevées par l'obtention du CAP ouvrier de Travaux paysagers en validation totale.

Les bénéficiaires sont majoritairement dans la tranche d'âge 25-45 ans.

Les seconds résultats indiquent que le processus de professionnalisation conduisant à la certification est maintenant largement engagé. En effet, au 30 septembre 2005

500 personnes des 24 CAT sont dans des parcours qualifiants dans différents métiers, à travers le dispositif « différent et compétent » :

- 402 ont bénéficié d'actions de formation professionnelle ou de médiation cognitive,
- 207 ont reçu une attestation de compétences
- 50 s'engagent dans des stages, des détachements ou la recherche d'emplois en entreprise.

2. Le point de vue de la maîtrise

Une des clés du succès de la démarche de VAE est la mobilisation de l'encadrement intermédiaire. Les agents de maîtrise concernés par l'opération témoignent d'une transformation importante dans plusieurs domaines.

Des modifications des représentations.

Les entretiens indiquent une modification des représentations sur les capacités et les compétences des travailleurs handicapés. « *Sous-estimant les compétences des*

personnes au fil des mots, j'ai découvert le comportement, j'ai donné des responsabilités » (...) « mon regard a évolué sur les personnes ».

Ce n'est pas seulement le regard de la maîtrise qui change mais aussi le regard des collègues de l'atelier comme le constatent les moniteurs « *ils (les salariés de l'atelier) sont devenus plus respectueux vis-à-vis des diplômés de la VAE* ».

Changement dans les pratiques de management

Les modifications des représentations se traduisent par un changement dans les pratiques de management et d'animation des équipes. « *La démarche bouleverse les habitudes, on porte plus d'attention sur les manières de faire, on explique mieux les choses* » (.) « *Elles nous incitent notamment à la diversification des tâches, à la recherche de polyvalence* » constatent les moniteurs.

Sur le plan pédagogique, la démarche bouleverse les habitudes, les manières de faire de l'encadrement en particulier les postures des moniteurs. « *On porte plus d'attention à la personne, on explique mieux* ».

Évolution des missions

La démarche a introduit une modification progressive des missions de l'encadrement intermédiaires qui est ainsi définie « *de l'encadrement d'équipes de production vers la gestion individualisée des compétences des ouvriers de l'équipe* ». Elle témoigne d'un passage progressif d'un rôle centré sur une logique d'encadrement de tâches et de distribution du travail à une pratique plus centrée sur l'explication du travail à réaliser avec une démarche pédagogique (andragogique quand il s'agit des adultes) sans négliger les résultats et la qualité de la production.

Évolution des pratiques.

La démarche pour l'encadrement qui consiste à proposer différentes situations problèmes pour compléter les expériences du salarié dans sa VAE a généré la production d'un lexique de termes professionnels utilisé maintenant dans l'atelier. Elle a aussi provoqué la diversification des tâches contribuant ainsi à développer des polyvalences et poly-compétences pour une partie des salariés.

3. Le point de vue des salariés : Des hésitations.....au projet confirmé !

L'engagement dans la démarche n'était a priori pas « *gagné* » comme l'expriment lors des entretiens les bénéficiaires. Doubtes sur ses propres compétences, peur de l'échec, caractérisent ces publics tentant un premier niveau de certification dans le cadre de la VAE. Au cours d'entretiens avec trois salariés nous avons retenu trois points.

Leur engagement dans la démarche n'était pas acquis d'entrée. Pour certains, les résistances « *c'est l'écriture du dossier qui m'a fait peur au début, moi j'avais l'idée de retourner à l'école et la dernière fois.....c'était pas bien vécu....* » Pour d'autre la peur de l'échec « *travailler durant un an pour préparer d'accord mais si on loupe....* »

L'accompagnement se révèle indispensable pour lever les angoisses et libérer la parole. Sans le travail avec les « *transcripteurs* » la démarche ne peut aboutir « *cela m'a permis de mieux m'expliquer, de comprendre les mots techniques utilisés et de découvrir les mots...* ». À l'issue de cette démarche de VAE, **les salariés attestent d'une plus grande assurance d'eux-mêmes au travail** ainsi que dans la vie quotidienne « *On a appris à s'autoriser à répondre aux*

questions ». Ces valeurs misent en œuvre comme « *l'expression des salariés* » et « *la parole perçue comme un droit* » participe au moyen de « **se faire reconnaître** » comme compétent pour ensuite trouver un emploi et intégrer une entreprise en milieu dit « ordinaire ». Après avoir vécu cette expérience, les salariés possèdent le sentiment « *d'être valorisé et reconnu* », l'obtention du CAP représente un levier pour avoir envie de progresser « *pour pouvoir sortir du CAT* ».

Conclusions

1. Les points forts de la démarche.

Quels sont les éléments décisifs dans ce projet ?

Nous en avons relevé cinq :

- 1 - La nomination d'un responsable projet articulant les différentes logiques certification, formation, accompagnement en milieu ordinaire, organisant le travail et mobilisant inlassablement les partenaires.
- 2 - L'incitation auprès des organismes de certifications à s'appuyer non pas sur le référentiel formation pour valider mais sur le référentiel emploi, stabilisé en partenariat avec les certificateurs à partir de situation réelle de travail.
- 3 - La mise en place de situations d'apprentissage en milieu de travail pour le développement des compétences en lien avec des processus de reconnaissance et de certifications.
- 4 - Les situations de travail deviennent des situations d'apprentissage et donc un moyen d'apprendre dans et par l'action. Elle constitue ensuite par l'explication des savoirs et de compétences formalisées le dossier VAE.
- 5 - Une ingénierie de formation systémique basée sur la construction du lien entre emploi/qualification, parcours d'apprentissage permanent et organisation apprenante avec la construction d'un référentiel métier (emploi/compétence).

2. Les effets induits de la démarche VAE

Pour les directeurs de CAT, la démarche constitue un succès dans la mesure où elle permet de mobiliser individuellement les salariés sur leur projet personnel, comme le réclament les nouvelles lois dans le secteur de la santé, sans négliger la dimension collective et en maîtrisant les activités de production.

Sur le plan institutionnel il s'agit d'un effet de synergie réussie entre logique législative, logique d'établissement, logique d'organisation du travail et logique de projet personnel difficilement conciliable sans la VAE 2002. Car cette voie troisième voie d'accès au diplôme permet d'éviter le passage par le système de formation souvent inadapté pour ces publics et ouvre une opportunité avec les situations d'apprentissage en milieu de travail reliées à la qualification.

Sur le plan collectif

La démarche de VAE reliée à l'acquisition des compétences en situation de travail a permis de remobiliser des équipes de travail. Elle favorise la mobilisation de nouveaux rapports professionnels, entre les salariés par la reconnaissance professionnelle des diplômés, entre la hiérarchie et les salariés concernés par la nécessité de transmettre pour être compris.

Sur le plan individuel.

La démarche de VAE a favorisé une mise en mouvement de certaines personnes handicapées. Elle se caractérise par :

- une ouverture plus générale sur le métier,
- la prise de conscience du droit à la parole et du droit au projet.
- une dynamisation des salariés dans une logique de parcours ascendant et un effet d'entraînement vis-à-vis des autres salariés.

Pour les responsables du projet, on tend vers une organisation apprenante dans laquelle l'apprentissage par l'expérience au travail est source de savoirs et donc de formation et de reconnaissance pour le travailleur pour peu que cela soit verbalisé puis reconnu.

3. Vers une démarche de professionnalisation

Aujourd'hui certains des bénéficiaires de la démarche de VAE ont été promus à des postes de responsabilité et d'encadrement d'équipe. Selon les moniteurs, « *les bénéficiaires de la VAE ont acquis un regard plus technique sur le métier* ». Mais la professionnalisation ne bénéficie pas seulement au salarié.

Le lien entre organisation apprenante et VAE a modifié les situations de travail. Des échanges sur les pratiques professionnelles entre moniteurs venant de différents CAT ont vu le jour. Ces types de confrontations étaient jugés par les intéressés comme inutile jusqu'à présent. Une vision partagée de l'évolution du métier de moniteur se construit donc entre les établissements au fur et à mesure.

L'évolution professionnelle des personnes « validées » provoque une appétence pour la démarche VAE auprès des autres salariés. La demande des salariés dans les différents établissements pour s'engager dans le processus de VAE est en forte croissance. Comment gérer le succès de l'opération ?

Annexes méthodologiques

La démarche adoptée avec les CAT Bretons s'appuie sur des entretiens individuels et en collectifs et se réfère au guide d'entretien semi directif.

Ont été rencontrés pour cette monographie :

Monsieur Edmond Durocher : Menuisier fabricant de mobilier et d'agencement

Monsieur Patrick Deffains : Ouvrier de travaux Paysagers

Monsieur Didier Fournière : Ouvrier conducteur de systèmes industriels

Monsieur Brière : Directeur du CAT Le Pommeret, Tête de liste du projet « différent et compétent »

Monsieur Guitton : Directeur du CAT les Ateliers de la Mabilais

Monsieur Gérard Breillot : Responsable du projet « Différent et compétent »

Monsieur Jean-Paul Morel : Moniteur

Qu'ils soient tous remerciés pour leur disponibilité et la qualité de leurs réponses.

2.6 CHABRIER ET FILS

Une TPE très familiale

Un peu d'histoire

Créé en 1955 par Claude Chabrier à Saint Hilaire la Palud dans le marais poitevin, l'entreprise Chabrier est une entreprise générale du bâtiment (maçonnerie neuve, rénovation, couverture, enduits, zinguerie, carrelage, assainissement et travaux funéraires).

En 1973, Dominique Chabrier, le fils, est recruté comme maçon. Il se marie et sa femme Christine s'implique petit à petit dans l'entreprise tout en prenant soin de ne pas dépasser le rôle qui lui est assigné (belle fille et épouse d'entrepreneur).

En 1988, préparant la succession, Claude Chabrier modifie le statut de l'entreprise qui devient la SARL Chabrier. Il attribue des parts à son fils et à sa belle fille mais garde, avec son épouse, la majorité. Il attribue aussi des parts à un des salariés présents dans l'entreprise depuis plus de trente ans.

En 1991, Dominique Chabrier, suite à une donation, devient gérant majoritaire de l'entreprise. Au-delà de la décision juridique, la passation complète de responsabilité prendra du temps : il faudra près de 12 ans pour que le transfert de l'ensemble des locaux de l'entreprise, du domicile des créateurs au domicile des nouveaux patrons se fasse complètement. Christine Chabrier, associée à la SARL, seconde son mari, rend des comptes, et reste dans une posture de retrait.

En 2002, Emmanuel, leur fils, intègre l'entreprise comme chef d'équipe après plusieurs années d'expérience dans des entreprises du bâtiment de la région.

En 2005, l'entreprise compte 9 salariés

L'entreprise en quelques chiffres

En 2005, l'entreprise compte 9 salariés : 2 chefs d'équipe, un compagnon, 3 ouvriers qualifiés, 1 chauffeur PL et un conducteur d'engins, un manoeuvre. Un apprenti entame sa quatrième année d'apprentissage suite à un échec au CAP.

Le chef d'entreprise n'a jamais recours aux entreprises d'intérim et prend à cœur sa fonction de formateur et d'intégrateur des jeunes en formant régulièrement des apprentis, reprenant ainsi le flambeau de son propre père (les premiers apprentis ont été recrutés en 1971 et sont toujours présents) voire en prolongeant, comme c'est le cas cette année, le contrat de travail, en cas d'échec au CAP.

La pyramide des âges est harmonieuse : 1 moins de 20 ans, 3 entre 20 et 30 ans, 3 entre 30 et 40 ans, 3 entre 40 et 50 ans.

Son marché est alimenté à 60 % par les architectes de la région, le reste correspond à des demandes individuelles pour de la rénovation, de la couverture ou de la construction neuve.

Le chiffre d'affaires est en constante augmentation et la valeur ajoutée est en nette progression chaque année malgré les augmentations de frais de personnel dus au passage aux 35 heures, à la revalorisation des salaires, à l'augmentation des charges sociales et au coût des VAE².

Une histoire de l'entreprise étroitement liée à l'histoire de vie de la famille

Une TPE aux 35 heures dont le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée sont en constante augmentation

² Les italiques sont utilisés dans le texte pour indiquer des extraits d'entretiens

Une histoire de vie personnelle et collective

Comme dans nombre de TPE, la vie de l'entreprise est intimement liée à la vie du chef d'entreprise. Dans le cas de l'entreprise CHABRIER ET FILS, elle est aussi intimement liée aux évolutions personnelles de Dominique et Christine.

Dès 1991, au moment de la cession de l'entreprise par ses beaux-parents, Christine, femme de tête et de passion, ressent le besoin de rester connectée avec la vie de plus démunis et elle choisit de s'investir dans une association d'accompagnement à la fin de vie. Cet engagement associatif l'amène à explorer des domaines méconnus, à se former à l'écoute, à la communication et à une meilleure connaissance d'elle-même. Elle découvre d'autres modes de communication, d'autres modalités de traitement des problèmes que ceux auxquelles elle était habituée. Ces modalités résonnent d'autant plus fort que la communication avec leur fils est à ce moment-là difficile. Elle incite vivement son mari à partager ces moments de développement personnel et il découvre que ses *manières de faire* ne sont peut-être pas les seules qu'il peut utiliser.

Avec ma femme, j'ai compris que je pouvais régler les problèmes efficacement sans m'énerver et sans crier. Je sais aujourd'hui que s'il faut dire sans hésiter quand ça ne va pas, il faut aussi dire quand ça va, même si ce n'est pas si facile que ça, au début. C'est vrai dans la famille, c'est aussi vrai dans l'entreprise, même si ce n'est pas la manière dont on se parle habituellement dans le bâtiment. Ça m'a fait du bien de réfléchir à tout ça et j'ai pu reprendre contact avec mon fils.

Encouragée par ses découvertes et par le partage avec son mari, Christine saisit l'opportunité d'une formation au Brevet de Collaboratrice de Chef d'Entreprise Artisanale organisée par la Chambre des Métiers des deux Sèvres, qui se déroule de 2002 à 2005.

Cette formation est un vrai défi pour celle qui a longtemps été d'abord la belle fille, puis la femme sans arriver vraiment à être la collaboratrice à part entière, pour celle qui n'a jamais fait d'études longues et qui doit plonger dans le monde de la formation par production de savoir et rédiger un mémoire de fin de formation, pour celle dont les journées sont remplies par le secrétariat, la comptabilité, l'accueil, l'entretien de la maison, la cuisine et qui doit trouver le temps de partir en formation.

Une histoire de passion et de ténacité

La transformation de Christine

Grâce au module Communication de ma formation, j'ai en 2002, amélioré l'accueil téléphonique et l'accueil au bureau. J'ai appris à écouter davantage, à ne pas parler d'abord de ce qui n'est pas possible, à prendre le temps. Par exemple, un de nos salariés bégaye et pour lui faciliter la vie, j'avais pris l'habitude de finir les phrases à sa place. J'ai appris à lui laisser le temps de dire, à respecter son rythme.

J'ai appris petit à petit à prendre ma place. En fait, de 1991 à 2002, j'étais une femme passive. Quoiqu'associée à la SARL mon mari décidait de tout, tout seul et je ne prenais aucune initiative. Cette formation m'a ouvert les yeux et donné des envies pour moi et pour les autres. J'ai pris conscience de l'importance d'être reconnu personnellement et dans son travail et ça a changé beaucoup de choses.

Du
développement
personnel au
développement du
professionnalisme
de chef
d'entreprise

Une formation au
brevet de
Collaboratrice de
Chef d'Entreprise
Artisanale

Etre reconnu pour
soi et pour son
travail

La candidature de maître artisan

Mon mari est comme moi, il n'a pas de diplôme à part son CAP de maçon. Je voulais que lui aussi se sente reconnu, et j'ai fait les démarches, sans lui dire, pour poser sa candidature comme maître Artisan. Le jour où il a reçu le courrier de la Préfecture lui annonçant que la commission régionale des qualifications lui avait reconnu la qualité de Maître artisan pour son savoir faire et son implication dans la formation des apprentis, il a été très ému et touché. D'abord d'avoir une reconnaissance officielle de son travail et de sa qualification mais aussi que j'ai fait les démarches pour lui. Il a vu et senti ce que ça fait d'être reconnu lorsqu'on est allé à la soirée de l'Excellence pour recevoir le diplôme. En 2003, j'ai entendu parler de la VAE dans ma formation, et on a été invité à une réunion. J'ai tout de suite pensé que ça serait bien pour nos ouvriers dont la majorité n'a pas de diplôme.

La VAE : une rencontre d'intérêts

J'en ai aussitôt parlé à mon mari, pas pour lui demander son avis mais pour l'informer. Il s'est souvenu de son expérience de maître artisan et il m'a laissé faire. J'ai informé tous les ouvriers le lendemain.

Olivier Ruchi, 29 ans, entré dans l'entreprise comme maçon en 1999, dit oui immédiatement.

Je n'avais jamais entendu parler de la VAE. Je ne savais pas que ça existait. J'ai été surpris, mais j'avais échoué au CAP de maçon à la fin de mon apprentissage pour 11 points qui manquaient... J'avais été vexé et embêté de le rater Je pouvais peut-être prouver que je pouvais le faire, un peu comme la possibilité de prendre une revanche.

Frédéric Savard, 35 ans, entré dans l'entreprise en 1998 comme conducteur d'engins a déjà le CAP de conducteur d'engins forestiers en discute d'abord avec sa femme et donne sa réponse dès le lendemain.

Je suis venu travailler dans le bâtiment parce que je suis venu rejoindre ma femme qui habite ici, mais je n'avais aucun diplôme dans le travail que je faisais. C'est un métier qui me plaît et je voulais prouver que j'étais capable de le faire, je voulais d'abord savoir si ma femme me soutiendrait.

Jean Michel Bouché, 38 ans, dans l'entreprise depuis 19 ans est lui aussi intéressé : depuis son CAP d'agriculture dont il ne s'est pas servi, il exerce le métier de maçon sans aucun diplôme, sans rien qui prouvait aux autres que je savais faire, même si moi, je savais que j'étais à la hauteur.

Deux autres salariés donnent leur réponse positive (dont leur fils), les deux salariés les plus âgés (50 ans) qui ont fait leur apprentissage dans cette même entreprise en 1971 ne donnent pas suite, le chef d'entreprise lui-même est intéressé.

La fédération française du Bâtiment des deux Sèvres organise une réunion d'information avec l'Éducation Nationale à laquelle participent deux TPE du département, volontaires pour s'engager dans l'expérimentation.

L'engagement dans la démarche de VAE : une somme de méconnaissances

Vu avec quelques mois de recul, il apparaît que cet engagement dans la démarche de VAE est le résultat d'un ensemble de... méconnaissances !

Pour Dominique le Chef d'entreprise, valider les acquis c'est venir sur place voir comment les gars travaillent, ce qu'ils sont capables de faire, en respectant les

Prouver qu'on peut le faire et prendre une revanche

délais, la qualité du travail attendu, le respect du client, la propreté du chantier...

Méconnaissance de ce qui est validé, et des modalités de validation

Pour Olivier et Frédéric, *il s'agit de montrer ce que l'on sait faire, c'est de la pratique quoi. Et les examinateurs viennent sur place pour vérifier.*

Pour tous donc, la VAE c'est une vérification du niveau de pratique, ça se déroule sur place, dans l'entreprise et ça ne prend pas beaucoup de temps !

Inutile de dire que les choses ne se sont pas déroulées ainsi !

Après une première réunion à Poitiers, ville distante de près d'une centaine de kilomètres, au DAVA, le choix est fait avec chaque salarié sur le diplôme visé : 3 CAP de maçon, 1 BP carreleur et 1 BP maçon. Le chef d'entreprise renonce très vite pour lui-même à entrer dans la démarche de VAE compte tenu de l'investissement demandé.

Très vite, Christine et Dominique comprennent que leur intérêt et celui des salariés est de convaincre le DAVA que, compte tenu des niveaux visés, des temps de déplacement pour se rendre à Poitiers, la réussite de l'expérimentation passe par un accompagnement dans l'entreprise.

Un travail d'explicitation sur le lieu et le temps de travail accompagné par l'éducation nationale

Après discussion, l'accord se fait et le chef d'entreprise organise le travail pour que les salariés, à tour de rôle, sur leur temps de travail, puissent aller passer une heure par semaine avec les formateurs qui viennent sur place dans le garage aménagé en salle de travail.

Là, les salariés découvrent que la VAE ce n'est pas montrer ce que l'on sait faire mais c'est expliquer ce que l'on fait et qu'expliquer ce que l'on fait ce n'est pas facile, d'autant qu'il faut expliquer dans un cadre particulier : Sur le chantier quand on fait le béton ou la chaux et qu'on est habitué, on sait qu'il faut 24 pelles pour un sac de ciment ou de chaux. Avec les formateurs, il faut expliquer ça en proportion !

Comme le dit Frédéric, *« Non seulement il faut expliquer, mais il faut réexpliquer encore de manière différente et expliquer de nouveau à partir d'une autre expérience. C'est comme expliquer à quelqu'un qui n'y connaît rien. J'y ai travaillé tous les soirs et j'en discutais avec ma femme. »*

Ce travail d'explicitation de la pratique se déroulait dans un temps imparti par l'employeur mais aussi par les accompagnateurs. Cette disposition a été favorable pour tous et tous sont unanimes à dire que sans cela, ils ne se seraient sans doute pas engagés. Le travail d'accompagnement réalisé a permis non seulement d'explicitier une pratique bien ancrée, mais aussi de *reprendre contact avec l'écrit, avec des tournures de phrases plus adaptées au dossier, de replonger dans des choses éloignées du quotidien* reconnaît Jean-Michel

Une première embûche et des résultats à gérer

Un mois avant la date prévue pour la remise des dossiers, les accompagnateurs informent Olivier qu'il doit se rendre à Poitiers pour avoir un appui supplémentaire de 25 heures pour être prêt. Olivier, en difficulté depuis quelques mois notamment à cause de son bégaiement, qui s'aggrave en situation de stress, découragé, renonce à poursuivre l'expérience.

1 abandon,
1 renoncement,
3 validations totales et
1 validation partielle :
des retours à gérer !

Les encouragements de Christine n'y changeront rien et c'est un nouvel échec pour lui, qu'il vit d'autant plus mal qu'on est allée le chercher et qu'il y a cru.

Pour Dominique et Christine, la non prise en compte du handicap d'Olivier est en grande partie responsable de cet échec qu'ils vivent comme un échec personnel, d'autant plus injuste qu'Olivier fait partie, pour eux, de leurs meilleurs maçons.

Les autres salariés terminent la démarche et déposent leurs dossiers pour passer devant le jury. Ce passage devant le jury est majoritairement bien vécu, sans trop d'appréhension et l'échange est facilité par la présence des professionnels.

L'entreprise nous fait faire des activités variées, le patron demande du travail bien fait, en plus on avait préparé le dossier. Tout ça, faisait que j'étais sûr d'être à la hauteur pour discuter avec le jury nous dit Jean Michel.

Sur les 4 salariés restant en lice en décembre 2003, 3 obtiendront les diplômes visés et Emmanuel, le fils du patron, prévu pour succéder à son père comme chef d'entreprise d'ici à une dizaine d'années, obtiendra une validation partielle à son BP de maçon.

Situation difficile pour Emmanuel et ses parents

Un premier ricochet pour Emmanuel

Outre la préparation du BP de maçon par la voie de la VAE, Emmanuel s'est inscrit en octobre 2003 au premier cycle de formation de l'école des jeunes dirigeants du bâtiment dans la perspective de reprendre un jour l'entreprise familiale. Son demi-succès, qu'il va vivre comme un échec va 'booster' sa motivation et il va terminer brillamment sa formation en obtenant un diplôme plus en accord avec son projet.

Une certification
de jeune dirigeant

Un deuxième ricochet pour Olivier

Tous les ouvriers engagés dans la démarche ont donc obtenu un diplôme sauf... Olivier toujours considéré par son patron comme un très bon ouvrier. Dominique et Christine ne pardonnent pas au GRETA de ne pas avoir suffisamment pris en compte son bégaiement, comme ils ne se pardonnent pas d'avoir entraîné Olivier dans une démarche qui l'a conduit à l'échec. En mars 2005, Christine entend parler d'une VAE par l'AFPA, sur de la mise en pratique. Elle prend rendez-vous avec le directeur qui la reçoit cordialement mais est peu convaincue par ses arguments. Pour emporter la décision, Christine propose qu'Olivier vienne faire une évaluation sur une journée et que la décision soit prise ensuite. Reste à convaincre Olivier de retenter sa chance, ce qui n'est pas chose facile. Finalement, lui aussi accepte de passer l'évaluation... pour voir. L'accord pour l'AFPA et pour Olivier est donné à l'issue de la journée qui se déroule en avril t... rien ne se passe... En juin, Christine reprend contact avec le centre AFPA et découvre qu'Olivier n'est pas inscrit comme candidat : personne n'avait dit qu'il allait faire un dépôt de demande d'accord auprès de la DDTEFP !

Des obstacles, des
opportunités et un
succès

ouvelle perspective d'échec pour Olivier... inacceptable pour Christine qui va mobiliser son réseau relationnel local pour trouver quelqu'un qui puisse faire débloquer la situation et permettre qu'Olivier passe à la session de juin. Elle va trouver un interlocuteur attentif qui va accepter de faire jouer lui aussi son réseau relationnel dans les ministères à Paris pour régler la situation. En juin, ignorant ces éléments, Olivier passe ses épreuves et obtient avec succès son titre du ministère du travail. Le premier de sa vie ! Remis sous le regard fier de son employeur qui est venu assister à la remise des diplômes.

Un troisième ricochet pour Christine

Christine, quant à elle, a soutenu en septembre son mémoire et a obtenu son titre de collaboratrice d'un chef d'entreprise artisanale. Depuis, elle s'interroge sur les

moyens de continuer à évoluer et à faire évoluer son entourage personnel et professionnel !

Les résultats

Les résultats chiffrés

Résultats directs obtenus par la VAE

6 personnes intéressées au départ sur un effectif de 10 dans lequel sont compris un apprenti, le chef d'entreprise et son épouse.

1 abandon dès le début du projet (le chef d'entreprise)

4 certifications de niveau V

1 certification partielle de niveau IV

Les résultats indirects

2 personnes ont obtenu une certification de niveau IV

Les effets inattendus

Selon les salariés

Fierté

*J'ai prouvé que j'étais capable de le faire. Je suis heureux et fier
J'ai encadré mon diplôme et je l'ai accroché dans ma cuisine en face de moi et
quelque fois le matin, je le regarde et ça me rend fier.*

*C'est bien d'avoir réussi à faire voir ce que je sais faire. Je connais mon métier
et ça se sait*

*On se sent plus grand, on sent la confiance que le patron a en nous et ça renforce
la fierté.*

*On se sent plus grand et comme le patron a plus confiance en nous, il délègue
davantage les responsabilités.*

Autonomie

*Je me suis senti conforté dans ce que je sais faire et je suis plus capable de
prendre des initiatives maintenant quand il y a un problème sur un chantier.*

*J'ai appris que faire c'est une chose mais que dire ce qu'on fait c'est encore
autre chose. Maintenant on a plus de discussions entre nous sur le chantier.*

*Je sais et j'ose prendre maintenant des décisions sur le chantier que je n'aurais
pas prises avant.*

J'ai appris mon métier sur le tas et la VAE a validé mon savoir faire.

Reconnaissance

*C'est mon patron qui m'a proposé la VAE et ça m'a valorisé encore plus. C'est
une grande marque de confiance qu'il m'a fait : Il a pensé que j'étais capable de
réussir*

*Je me sens reconnu dans mon travail et c'est mon premier CAP. Ça fait quelque
chose !*

Salaire

*J'ai été augmenté alors que le patron avait dit qu'il ne toucherait pas aux
salaires.*

Selon l'employeur

**Image de marque
de l'entreprise**

*Entre ma reconnaissance de maître Artisan et la VAE pour mes ouvriers, on a
contribué à développer l'image de marque de l'entreprise : on n'est pas
seulement des bons professionnels, on est des professionnels reconnus et
diplômés.*

- Autonomie** *Avant, ils m'appelaient dès qu'il y avait une difficulté sur le chantier. Je passais mon temps sur les routes pour aller régler des problèmes quotidiens. Je me suis aperçu que mon téléphone sonnait moins souvent. Au début, ça m'a inquiété et c'est moi qui appelais. Maintenant, ils font face et ils se débrouillent très bien.*
- Je suis plus tranquille maintenant lorsque je les envoie sur un chantier : il y a de la confiance*
- Organisation du travail** *Le gain de temps qui a été libéré par l'autonomie de mes salariés, j'ai pu le réinvestir ailleurs, dans des choses que je n'avais jamais pris le temps de faire. Ça me permet d'anticiper d'avantage et d'être moins sur de la technique.*
- Fierté** *Je suis fier d'eux et de ce qu'ils ont réussi à faire. Je me sens aussi fier de moi : fier d'avoir osé et surtout fier d'avoir fait confiance à ma femme dans la conduite de cette opération.*
- Je suis fier aussi parce qu'on est capable aujourd'hui de se parler vraiment, pas seulement du chantier mais aussi de ce qu'on ressent.*
- La VAE en a rendu certains beaucoup plus autonomes et donc plus rentables sur les chantiers. J'ai donc décidé d'augmenter certains salaires*

Les difficultés rencontrées

Du point de vue des salariés

- Dossier et mise en situation** Pour certains, la complexité du dossier à remplir de l'Éducation Nationale, a été un élément perturbateur non seulement parce qu'il fallait dire ce qui était habituellement agi mais surtout parce qu'il fallait expliquer sa pratique à partir de plusieurs exemples et de manière différente à chaque fois. Élément perturbateur, mais qui ne les a jamais conduits à douter de leur capacité à aller au bout et qui ne les conduirait pas à décourager un proche d'entreprendre la même démarche.
- La prise en compte des spécificités** En ce qui concerne la mise en situation de l'AFPA, la différence de traitement entre candidats VAE et candidats suite à formation a été notée (le candidat par VAE arrive le matin et doit trouver et préparer les outils, les matériaux, tracer les plans, autant d'activités réalisées la veille par les candidats suite à formation) Elle a été jugée injuste mais a finalement renforcé le sentiment de fierté d'avoir réussi - malgré ça -

Du point de vue de l'employeur

- L'information** Information insuffisante lors de la première réunion avec la FFB puisque seule la VAE par le biais de l'Éducation Nationale y a été présentée et que, de ce fait, les salariés n'ont pas pu choisir entre plusieurs modalités de validation. Cette information insuffisante tient, selon Madame Chabrier, au fait qu'il s'agissait d'une action expérimentale.
- Information insuffisante de la part du centre AFPA qui n'a pas indiqué la procédure de demande de VAE ni au salarié ni à l'employeur.
- La prise en compte des spécificités** Si la prise en compte des spécificités du secteur et du positionnement géographique de l'entreprise ont bien été fait par l'Éducation Nationale après négociation avec l'entreprise, il n'en est pas de même avec les spécificités des

personnes et le ressentiment lié à la mise à l'écart d'Olivier pour cause de bégaiement et d'avancée trop lente n'est toujours pas éteint puisque cette spécificité avait fait l'objet d'une alerte forte de la part de l'employeur.

La gestion des emplois du temps pour concilier production de l'entreprise et production des dossiers durant la période d'accompagnement par le GRETA n'a pas été simple et a pesé sur le résultat de l'entreprise même si aujourd'hui, la valeur ajoutée obtenue non seulement par la certification des salariés mais aussi par l'effet d'entraînement et de constitution d'équipe est largement reconnue part tous y compris par le comptable de l'entreprise.

Le coût

Le coût des certifications (1800 €) demandé par le centre AFPA paraît excessif même s'il n'a pas été supporté uniquement par l'entreprise puisqu'il y a eu un financement par le FAF.

Annexe méthodologique

Pour des raisons de disponibilité des acteurs et d'éloignement (les salariés étant sur des chantiers répartis sur plusieurs zones géographiques), deux entretiens ont dû être menés par téléphone.

Ils ont été conduits selon la technique de l'entretien semi-directif, sur la base du guide d'entretien commun à toutes les monographies. Leur durée a varié d'une demi-heure (entretiens téléphoniques) à une demi-journée (entretiens de face à face).

Ont été rencontrés pour cette monographie :

Monsieur Dominique CHABRIER :	Chef d'entreprise
Madame Christine CHABRIER :	Collaboratrice
Monsieur Olivier RUCHI	Maçon
Monsieur Frédéric SAVARD	Maçon, conducteur d'engins

Ont été interviewés au téléphone :

Monsieur Jean Michel BOUCHE :	Maçon
Monsieur Emmanuel CHABRIER :	Chef d'équipe

Qu'ils soient tous remerciés pour leur disponibilité et la qualité de leurs réponses, même si tous n'ont pas été cités, toutes nous ont été utiles.

2.7 DELANCHY

L'entreprise de transport FRIGO TRANSPORT (DELANCHY) fait partie d'une des filiales du groupe DEFITRANS dont le cœur de métier est le transport de denrées périssables. Son implantation est nationale avec une forte activité sur le grand ouest.

Ses clients principaux sont la grande distribution, les entreprises du secteur agroalimentaire. L'entreprise FRIGO TRANSPORT (DELANCHY) possède un savoir faire dans la collecte des produits frais et ultra-frais. Le groupe compte 1200 salariés dont 583 conducteurs poids lourds.

L'entreprise et son contexte : Un secteur en roue libre

Un secteur d'activité en mutation

Ce secteur continue de vivre des regroupements d'entreprises, des fusions et des rachats. Le secteur des transports de denrées périssables devient de plus en plus réglementé et contrôlé depuis quelques années en particulier sur le plan de l'hygiène et du respect de la chaîne du froid.

La concurrence commerciale entre les entreprises de ce secteur est extrêmement forte. Les marges sont relativement faibles. Les variations du prix de l'énergie posent des problèmes d'équilibre économique délicats à anticiper et à répercuter aux clients.

Flux tendu et qualité de service

C'est donc un marché très sensible. La baisse de qualité d'une prestation (non-respect des délais, erreurs de livraison) peut entraîner très rapidement une perte du contrat ou une interdiction d'exercer. La valeur ajoutée se situe dans la qualité de relation et la réactivité auprès des clients. Les gains de productivité se font dans l'optimisation du transport et de l'organisation du travail. L'organisation de la production est celle du flux tendu.

L'évolution des réglementations et l'esprit de qualité « C'est une activité très spécifique le cœur du métier c'est le vivant et le frais pour lesquels peu d'entreprises possèdent un savoir reconnu » imposent à l'entreprise DELANCHY d'investir dans la formation des personnels pour l'entrée dans le métier et le maintien des compétences dans un secteur peu enclin à la formation continue.

Des métiers en transformation

Les jeunes appelés du contingent, formés à la conduite poids lourds durant leur service militaire constituaient la voie classique de recrutement des entreprises de transport. La fin du service national a largement tari cette source de recrutement de main-d'œuvre formée, recherchant une insertion rapide. La conséquence fut la réduction des effectifs compétents potentiellement employables.

Une gestion de l'emploi complexe

Turnover et flexibilité

Cette inflation de la demande des entreprises crée ainsi une tension sur les métiers de chauffeurs routiers, de préparateurs de commande. Les débauchages quasi permanents par les concurrents entraînent un turn-over important et une inflation, bien que relative, des salaires. Compte tenu de l'activité en flux tendu permanent et des saisonnalités, la flexibilité des horaires est une caractéristique de l'emploi de ce secteur d'activité.

Une culture de fidélisation

Sur le plan des ressources humaines, l'entreprise DELANCHY développe une culture de la promotion professionnelle interne « La moitié des directeurs proviennent du terrain ». Elle marque une volonté de fidélisation des salariés qui tranche avec ses concurrents.

Sur le plan des ressources humaines, la DRH a fait le constat depuis quelques années d'un décalage croissant entre les demandes de formation pour respecter la

réglementation et l'expérience réelle des personnels. Aussi l'évolution de la législation en matière de conduite routière, de réglementations en matière d'hygiène oblige l'entreprise à développer un service de formation continue.

Accéder à une promotion sociale

Par ailleurs, il existe dans l'entreprise une demande forte de la part de certains salariés, en particulier les personnels sédentaires des plates-formes (préparateurs de commande) pour évoluer professionnellement, accéder à d'autres activités comme le métier de chauffeur poids lourds.

Soumise à un déficit de conducteur de poids lourds et devant les former selon les nouvelles exigences administratives, l'entreprise DELANCHY s'engage aussi dans la formation de conducteur poids lourds avec un service de formation interne.

L'émergence de la VAE : Transformer les freins en opportunités

Devant répondre à une conquête de marchés, l'entreprise rencontre en 2003 des difficultés de recrutement de plus en plus importantes de conducteurs poids lourds « Les effectifs actuels de l'entreprise sont à peine suffisant pour gérer le tonnage ». Après différents scénarios envisagés, la DRH décide de répondre à ce déficit par la promotion interne et la formation.

Mais plusieurs contraintes opérationnelles de différentes natures se posent :

Sur le plan de l'organisation de la formation

-Comment libérer les chauffeurs poids lourds pour un départ en formation ?

Comment articuler organisation de la production et organisation de la formation ?

Sur le plan managérial

L'inquiétude est forte chez les responsables des plateformes logistique de voir partir à la concurrence les conducteurs formés mais aussi d'assumer des contraintes supplémentaires concernant les plannings. Le jeu en vaut-il la chandelle ?

Sur le plan de la gestion des Ressources Humaines

Comment informer et mobiliser un groupe de salariés réparti sur l'ensemble du territoire français ?

Après avoir étudié l'ensemble de ces contraintes, les responsables de la DRH interrogent les Greta délivrant le diplôme de chauffeur routier. « La démarche est venue du formateur interne vers les Greta, Nous avons une vague connaissance de la VAE mais aucune connaissance du processus à mettre en œuvre ».

Les Greta proposent une démarche de formation, mais celle-ci est jugée trop contraignante. Puis après une analyse plus fine des profils. Ils envisagent ensuite d'intégrer la VAE dans le processus de professionnalisation. À partir d'une première réponse fournie par l'organisme de certification, la décision de construire une démarche conjointe est alors décidée entre le Greta et le responsable formation.

La direction générale donne carte blanche au DRH pour engager à titre expérimental une démarche de VAE avec pour mission de formaliser cette expérience innovante pour la suite. Le comité d'établissement est informé dans la

foulée. Trois raisons sont évoquées par le DRH pour cet engagement de l'entreprise DELANCHY.

Premièrement « La volonté pour l'entreprise de tester la démarche VAE » qui semble répondre à des difficultés d'organisation par sa souplesse.

Deuxièmement, ne pas régler seulement le problème sur le versant administratif et réglementaire et profiter de l'opportunité pour relier emploi, formation et qualification.

Troisièmement, il s'agit d'un signe de la direction vers les salariés et les syndicats en matière de formation professionnelle afin de valoriser les salariés et favoriser la promotion interne.

Soulignons, que le facteur financier n'a pas été soulevé par les décideurs comme un frein d'entrée de jeu.

En route pour la certification !

A priori la démarche n'était pas acquise ni pour l'entreprise DELANCHY ni pour le certificateur les GRETA

Une démarche d'ingénierie conjointe entreprise/certificateur

Une phase d'étude globale de l'organisation du projet dans laquelle, on note les actions suivantes, qui pour chacun des partenaires, concourent à stabiliser l'ingénierie globale du dispositif.

Pour le certificateur, les Greta

Le choix du référentiel, l'analyse des conditions de validation de l'enseignement général et la répartition des acteurs sur le territoire national.

La sensibilisation des équipes du GRETA par rapport à une nouvelle façon de travailler ainsi qu'à la lecture du référentiel au regard des tâches professionnelles de salariés de DELANCHY

Pour l'entreprise DELANCHY

Il s'agit d'organiser les conditions temporelles des démarches VAE, de mobiliser les salariés potentiellement intéressés, de répondre aux objections des managers de plates formes vis-à-vis de l'absentéisme sur les sites.

Ce travail commun a débouché sur une phase de mise en œuvre opérationnelle incluant d'entrée de jeu le traitement des validations partielles.

Une démarche d'ingénierie pédagogique est construite par le certificateur à partir de l'analyse de la situation. Elle est basée sur l'accompagnement personnalisé de chaque salarié et le développement d'une formation ouverte à distance. Dans cette démarche chaque salarié bénéficie de 4h d'entretien individuel dont 2h à distance.

Un regroupement est organisé en milieu de parcours pour favoriser une dynamique de groupe et stimuler les productions individuelles. Des entretiens à distance sont programmés sur toute la période de l'accompagnement, afin d'offrir à chaque salarié un suivi individualisé jusqu'au dépôt du dossier. Ces bilans intermédiaires sont à la fois l'occasion d'identifier les difficultés rencontrées par les salariés et un moment fort de motivation et de remédiation.

Mobiliser l'encadrement et les salariés

Les responsables d'unités de l'entreprise DELANCHY sont mobilisés pour informer et identifier les salariés susceptibles d'être intéressés. L'engagement des

salariés se fait sur la base du volontariat après présentation de la démarche globale par l'encadrement.

Construire des outils pour faciliter le repérage des compétences.

Une démarche de travail collectif a permis de travailler sur le référentiel et la rédaction du livret.

-Il a été réalisée une grille d'exemples permettant de faire le lien entre les situations et pratiques professionnelles avec le référentiel du CAP à partir d'exemple : « le calcul des temps de repos et des temps de conduite a été relié à la maîtrise des opérations numériques et aux notions de proportionnalités ».

-La rédaction du livret a permis de pointer les modalités d'accompagnement pour contourner les difficultés et permettre l'écriture par les salariés.

-compte tenu de l'éparpillement géographique des candidats, des accompagnements à distance ont été prévus pour finaliser les dossiers.

Gérer logique académique et logique d'entreprise

Dans cette phase, deux difficultés sont à pointer :

- l'inscription des candidats dans l'académie de Bretagne alors qu'ils sont domiciliés pour la plupart hors de l'académie.

- la confrontation des contraintes entre les exigences académiques en matière de délais dans les démarches de certification (date de dépôt des dossiers, organisation des jurys) par rapport aux contraintes des salariés et de la démarche d'entreprise.

Un accompagnement méthodologique

Après informations des directeurs d'unités, 15 personnes se déclarent potentiellement intéressées. L'information collective se fait au Greta de Rennes. Elle permet aussi conjointement de vérifier personnellement la possibilité de pouvoir présenter un dossier de VAE. Cette phase soulève pour les salariés la crainte de ne pas réussir voir pour ceux qui se destinent à la conduite. Mais aussi pour ceux qui conduisent déjà de ne plus pouvoir exercer.

Les GRETA accompagnent chacun des salariés dans la constitution du dossier.

L'accompagnement s'organise durant deux semaines sur la base deux entretiens individuels, des accompagnements collectifs, des compléments de formation puis de la validation par les jurys.

Une livraison réussie

Les certifications

Le projet a démarré en février 2003, des salariés ont été validés en juin 2004 et 2005.

15 personnes se sont signalées et ont montré de l'intérêt pour la démarche VAE. 9 demandes de certifications étaient recevables en fonction du critère de nombre d'années d'expériences pour le CAP conducteur routier.

2 salariés n'ont pas souhaité poursuivre la procédure pour des motifs personnels.

1 personne a quitté l'entreprise en cours d'année.

6 dossiers complets ont été présentés avec l'aide du GRETA.

6 validations totales et 3 validations partielles la première année.

Les trois validations partielles furent validées totalement après un parcours de formation complémentaire l'année suivante.

Trois personnes moins de 3 ans d'ancienneté et 5 personnes de plus de 10 ans d'ancienneté. La moyenne d'âge du groupe est 40 ans.

Le financement

Les coûts de prestation du certificateur sont de 2880 euros pour le montage du dossier et l'accompagnement des 9 salariés. Ces coûts sont pris en charge par l'OPCA Transport. Les salaires des personnels (3/4 jours par salariés) sont pris en charge par l'entreprise au titre du plan de formation et imputer à la déclaration fiscale 24/83.

Selon le DRH, toute chose égale par ailleurs « cette action a coûté le même prix voir moins chère qu'une opération de formation classique ».

Une augmentation salariale reliée avec le niveau de certification atteint fait partie des mesures de reconnaissance dans le cadre du dispositif.

Les apports et impacts de la VAE.

Ouverture de débats d'idées avec les managers

La VAE est actuellement l'occasion d'engager un débat d'idées avec les managers de l'entreprise sur la place de la formation dans une optique de qualification s'inscrivant dans un parcours.

Le second point est la preuve apportée sur la disponibilité des personnels. La mise en œuvre de formation d'une manière souple n'est plus un frein à l'organisation de la production.

Succès de l'opération déclenchent des appétences

Après la réussite, les salariés ont le sentiment d'être reconnus comme des professionnels. La démarche de VAE apparaît à comme un effet d'aubaine

La satisfaction des salariés témoignant de leurs vécus, se transmet par le bouche-à-oreille entre les différentes plates formes de l'entreprise. Ce succès auprès du personnel a déclenché des demandes de formation et de certification.

Vers de nouveau projet de certification

Le certificateur est considéré par l'entreprise comme « le moteur sur le sujet » il a su indiquer « la marche à suivre ». Au regard des résultats obtenus, l'entreprise souhaite renouveler ce type d'action pour d'autres salariés du groupe DEFITRANS. La DRH envisage une seconde démarche avec la construction d'un parcours professionnalisant et qualifiant pour les préparateurs de commandes. Une expérimentation pour une certification BTS transport est aussi en projet pour un salarié pressenti pour accéder à un poste d'encadrement au sein de l'entreprise.

Éléments méthodologiques

La démarche adoptée avec l'entreprise Delanchy et le certificateur s'appuie sur des entretiens individuels réalisés dans les locaux des différentes structures. Elle se réfère au guide d'entretien semi directif.

Ont été rencontrés pour cette monographie :

Monsieur Emmanuel VIOLLE DRH Groupe DEFITRANS
Monsieur Serge GUIDEL responsable de Formation Groupe DEFITRANS.
Monsieur Adil MAHMOUDI Conseiller en formation continue GRETA Haute
Bretagne.
Madame Margot QUETIER Académie de Rennes DAVA Responsable de la
VAE.

Qu'ils soient tous remerciés pour leur disponibilité et la qualité de leurs réponses.

2.8 MAIRIE DE TOULOUSE

Contexte

La Mairie de Toulouse est une collectivité territoriale. Sa mission est de contribuer à concrétiser pour les habitants de la ville les orientations politiques fixées par les élus. Or Toulouse met en œuvre un grand nombre de projets. Après les événements consécutifs à l'explosion de l'usine AZF, la restructuration du pôle chimie et la reconstruction de bâtiments publics endommagés sont venus s'ajouter aux actions déjà engagées. Parmi les principaux projets en cours, citons :

la création du Cancéropôle sur l'ancien site AZF, la ligne B du métro, la rénovation du muséum d'histoire naturelle, la construction du nouveau Palais des sports, la transformation du centre-ville avec des actions visant à limiter la circulation automobile, et notamment l'installation de zones à priorité piétonne, le réaménagement d'un centre commercial en centre-ville, et le Grand Projet de Ville qui concerne les quartiers les plus sensibles de Toulouse et donc les objectifs sont de favoriser l'équilibre social de la ville et transformer durablement les quartiers concernés pour les intégrer pleinement au développement de l'agglomération³.

Quatrième ville de France par sa population, Toulouse est la troisième en ce qui concerne l'emploi municipal. Ceci nous indique la volonté des élus toulousains de maintenir les activités de service au public au sein de la Mairie de Toulouse, en limitant l'externalisation. Tous les mois, ce sont environ 10 000 feuilles de paye qui sont éditées. Mais tous les agents ne bénéficient pas du même statut. 8 300 sont des agents permanents, parmi eux 7 700 sont fonctionnaires et 600 contractuels en contrat renouvelé. Parmi les 1 700 agents non permanents, certains effectuent des remplacements, sont saisonniers ou volants. D'autres ont des activités d'auxiliaire de vie scolaire ou d'animateurs de centres de loisirs et sont engagés à l'année.

La VAE, un lien possible entre compétences et qualification

Les agents municipaux sont répartis dans plus de soixante-dix services fortement hiérarchisés, dispersés sur le territoire de la ville et occupent des emplois aussi différents qu'électricien, chanteur lyrique, cuisinier ou assistante maternelle... **Plus de 150 métiers sont représentés à la Mairie de Toulouse.** Le lien le plus fédérateur, qui crée une identité professionnelle dans cette diversité, est la valeur du service au public.

Dans la fonction publique territoriale, l'accès à l'emploi et la mobilité professionnelle se font essentiellement par concours. Les statuts non permanents et de contractuel ne sont pas concernés par ces dispositions. Les emplois de la fonction publique territoriale sont répartis en quatre catégories : cadre A et A⁺, cadre B, cadre C et cadre C sans concours⁴. Lorsqu'un agent veut passer les concours en interne, il lui suffit d'arguer de son ancienneté. Pour passer le

³ Issu du site internet de la Mairie de Toulouse

⁴ Voir en annexe 2 un tableau récapitulatif de répartition des grades par catégorie d'emploi réalisé et fourni par le service formation de la Mairie de Toulouse.

concours en externe, il est nécessaire d'avoir la qualification requise par le grade. Par exemple le titulaire d'un bac professionnel ayant le grade d'agent technique qualifié en catégorie C peut passer le concours interne de technicien supérieur – catégorie B – avec quatre ans d'ancienneté. S'il veut passer le concours en externe pour augmenter ses chances de réussite, il devra être titulaire d'un BTS ou d'un DUT. Pour les emplois réglementés, le titre et le concours doivent être cumulés.

La qualification a donc une place importante dans les possibilités d'évolution professionnelle et de promotion au sein des collectivités territoriales.

Comme grand nombre d'organisations en France, la Mairie de Toulouse va prochainement connaître des départs en retraite massifs. On estime que dans 8 ans, la moitié des cadres actuels de la Mairie seront en retraite. « *Il est nécessaire de se préparer dès à présent* ». Dans ce contexte, la Mairie de Toulouse a engagé des actions dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience. Pourquoi et avec quels moyens et pour quels résultats, voilà les thèmes abordés dans les pages qui suivent.

Enjeux, finalités et objectifs

Mais d'abord, comment la VAE apparaît-elle ?

Avant d'aborder la question des finalités poursuivies, il semble intéressant d'évoquer comment la VAE a trouvé une place dans le système de formation de la Mairie de Toulouse. Car tout a commencé au service formation. C'est une volonté des acteurs de ce service qui a permis la mise en œuvre de la VAE dans un dispositif concerté. Lorsque les dispositions législatives ont été publiées et que leur mise en œuvre a démarré, l'un des membres du service formation s'est fortement impliqué dans la recherche d'informations sur les possibilités et les modalités de mise en place. Il s'agit d'une démarche volontaire car « rien dans les textes ne précisait que les organisations publiques devaient entrer dans le dispositif ».

Au départ, l'idée séduit la responsable du service formation, car la VAE pourrait permettre de répondre à « la question de la reconnaissance du travail effectué », au-delà de la reconnaissance par le grade. Le service formation va donc soutenir auprès de ses supérieurs l'intérêt de mettre en place des actions de VAE. Le directeur des ressources humaines s'approprie la démarche et la présente à la hiérarchie qui n'oppose aucun veto à la mise en œuvre.

Toutefois, quelques craintes se font jour, sur le fait que la VAE « pourrait soulever des espoirs qui ne seraient pas comblés ». Dans les services, la hiérarchie se demande « si tout le monde ne va pas vouloir évoluer via la VAE ». Les syndicats, eux, ne manifestent pas de réaction au départ.

Le service formation met en place un dispositif d'information pour, à la demande, renseigner plus amplement les personnels sur la VAE et ses conditions de mise en œuvre. Des démarches sont engagées, portant sur des budgets limités. Les effets de la VAE et ses avantages vont être mis en avant grâce à un dispositif

d'évaluation continue des actions menées. Petit à petit, la VAE est intégrée au système de formation de la Mairie de Toulouse, que ce soit dans le dispositif de formation personnelle ou continue. Elle tend à s'étendre, en suivant la même évolution que le dispositif de bilan de compétences : au départ centrée sur les emplois de catégorie B et C, elle touche aujourd'hui des emplois de catégorie A.

Les enjeux et finalités

Quatre enjeux majeurs à la VAE :
motivation,
développement de la mobilité,
responsabilisation dans la gestion de son parcours,
maîtrise des coûts

On l'a vu, la Mairie de Toulouse est une grande organisation qui regroupe 10 000 salariés sous des statuts et dans des emplois fort différents. Les principes régissant l'évolution professionnelle ne sont pas directement liés à la reconnaissance des compétences mobilisées dans l'activité. Les opportunités de promotion sont limitées. **Le maintien de la motivation des agents municipaux**, nécessaire pour la bonne réalisation des projets de la ville, ne peut être réalisé par le seul système de primes instauré. Actuellement la promotion sociale ne permet « *que quelques évolutions dans l'année. Pour une ou deux possibilités il y a cinquante demandes* ». La VAE pourra participer du système de reconnaissance. « *C'est aussi un facteur de paix sociale* ».

La mobilité professionnelle, dont on reconnaît la puissance en termes d'accroissement des capacités des salariés, « *n'est que peu utilisée, entre collectivités territoriales et en interne* ». **Il semble pourtant nécessaire de développer la culture de la mobilité** au sein d'une collectivité qui va être touchée lourdement par le « *papy-boom* » et où l'élargissement des compétences des acteurs pourrait constituer un élément de réponse aux besoins qui vont survenir dans les prochaines années. La VAE, en permettant l'accès à une qualification plus élevée, augmentera les possibilités d'accès à un nouvel emploi, développant ainsi les opportunités de développer ses compétences mais aussi de régulariser des situations face aux évolutions réglementaires ou d'anticiper dans la gestion des emplois et des compétences.

Un autre enjeu pourrait bien être le changement de culture sur la gestion des carrières au sein de la collectivité territoriale, en **développant la responsabilité des agents dans leur progression professionnelle**. « *La personne qui s'inscrit dans la démarche montre qu'elle a un vrai projet, une réelle motivation. Elle s'inscrit dans un projet d'évolution, la VAE n'est pas une fin en soi* ».

Enfin et cet aspect n'est pas négligeable, la mise en œuvre de la VAE doit contribuer à **maîtriser les coûts** générés par la formation. À la Mairie de Toulouse, la formation comprend quatre aspects :

- la formation initiale des agents pendant l'année de stage après concours,
- les préparations aux concours,
- la formation continue, dont une partie du budget est versée au CNFPT⁵ et une autre gérée directement sur les fonds propres de la Mairie,
- la formation personnelle, équivalent du Congé Individuel de Formation dans la fonction publique territoriale.

Entre 2000 et 2004, le budget global de la formation a connu une augmentation de 38,5 %, passant de 1 804 300 € à 2 498 725 €. Le budget formation pris sur les fonds propres connaît un accroissement particulier de 134 %. En permettant

⁵ Centre National de la Fonction Publique Territoriale

de mieux cibler les besoins en formation et de mieux ajuster les programmes, la VAE pourrait représenter une possibilité de maîtriser certains coûts tout en permettant l'accès du plus grand nombre à la formation, même si les tarifs pratiqués par les organismes chargés de l'accompagnement sont de plus en plus élevés. Certains certificateurs, face aux demandes, ont confié la réalisation de l'accompagnement à des prestataires habilités.

À ce jour, pour les années 2004 et 2005, 12 000 €⁶ ont été investis dans des parcours de VAE.

Les objectifs poursuivis

Pour le service formation, la VAE peut servir plusieurs objectifs :

- l'acquisition d'un titre « *pour répondre à une nécessité réglementaire tout en conservant son cadre d'emploi* »,
- apporter une réponse aux « *souhaits de mobilité interne pour ceux qui souhaitent changer de domaine d'activité dans un même cadre d'emploi* »,
- permettre l'évolution de carrière : « *pour obtenir un titre avant le concours* »,
- reconnaître les compétences acquises,
- ajuster le plan de formation dans le cadre des demandes personnelles,
- anticiper les évolutions « *sur les emplois qui seraient laissés vacants* »,
- développer les compétences.

Pour les agents engagés dans la démarche, les objectifs énoncés rejoignent les précédents, mais avec des raisons associées sensiblement différentes d'une personne à l'autre :

Pour les agents engagés dans la démarche, la VAE représente l'opportunité de faire valoir leurs acquis en vue d'évolution.

- « ouvrir des portes » pour se donner plus de possibilités d'évolution dans la suite de sa carrière,
- retrouver de la motivation dans son travail. « Je n'ai pas eu de promotion interne depuis 5 ans, je suis complètement démotivé... Mon chef m'a demandé ce que je faisais dans le service... »,
- rester en adéquation avec l'emploi et pouvoir prendre de nouvelles responsabilités : « S'il y a des possibilités d'évolution, de prendre des responsabilités... J'ai envie d'avancer dans le travail... Le BEATEP va être obligatoire pour diriger un CLAE de plus de 80 enfants et ouvert plus de 80 jours »,
- faciliter son évolution professionnelle « je n'ai pas envie de rester toute ma vie sur ce poste ; je voudrais bien prendre un poste de coordination dans quelque temps... Le BEATEP me permet de ne pas passer les écrits des concours... »,
- être reconnu dans son professionnalisme : « Travailler chez soi, c'est considéré comme pas travailler... Le diplôme, c'est un argument auprès des parents, une garantie de professionnalisme... Tous les deux ans on est évalué, mais on n'a jamais de remontée que tout va bien »,
- reconnaître sa propre valeur : « Quand vous n'avez pas de diplôme, vous vous sentez inférieur aux autres ».

Le dispositif VAE à la Mairie de Toulouse

La VAE est gérée par le service formation. Dans un premier temps, nous allons reprendre les fonctions de ce service et regarder comment la VAE s'y est intégrée.

⁶ Pour les frais d'accompagnement, arrêté au mois de juin 2005

Le rôle du service formation

Le service formation qui est, on l'a signalé, à l'origine de la mise en œuvre de la VAE, est rattaché au pôle Gestion professionnelle de la direction des ressources humaines de la Mairie de Toulouse. Il « gère la globalité de la formation, par une ingénierie au service des directions et des agents ». Les actions du service formation sont :

- *« la création et la réalisation de plans de formation dans les directions,*
- *la mise en place progressive d'un plan global,*
- *le suivi des actions et du budget,*
- *la création progressive d'un règlement ».*

Une fiche spécifique VAE est en cours de constitution pour être intégrée au règlement sur la formation de la Mairie de Toulouse. Elle récapitule les droits des agents et les modalités d'accès à la VAE et de constitution du dossier.

Les dispositions de VAE sont complètement intégrées au déploiement de la formation.

La personne référente pour la VAE est celle qui au départ s'est impliquée dans la recherche d'informations sur le dispositif. Cet agent a suivi des formations spécifiques sur la VAE, au Centre Interinstitutionnel de Ressources pour les Formateurs en Formation Individualisée – CIRFFI – et s'est constitué un réseau relationnel important dans les institutions parties prenantes de la VAE, notamment dans les organismes certificateurs. C'est lui qui se charge de tout l'aspect communication sur la VAE. Il a, à cet effet, conçu une présentation qu'il utilise aussi bien auprès des candidats à la VAE que pour informer les services sur le dispositif. Son rôle est également de soutenir et d'aider ses collègues pour les actions de VAE mises en place dans les services dont il n'est pas référent.

Les actions mises en œuvre

À ce jour, trente-sept agents de la Mairie de Toulouse sont ou ont été engagés dans un parcours de validation des acquis de l'expérience. Deux types d'actions de VAE coexistent : parcours individuels et projet collectif. Les demandes individuelles, intégrées ou non au plan de formation, concernent 15 personnes sur 37. Sur ces 15 personnes, 12 sont inscrites dans le cadre de la formation personnelle et ont obtenu tout ou partie du financement des frais d'accompagnement. Sur les 3 demandes individuelles prises en charge par la formation continue, deux sont des demandes faites par des chefs de service, la troisième vient d'un directeur de centre de loisirs qui souhaite aller vers une direction de Centre de Loisir Associé à l'École.

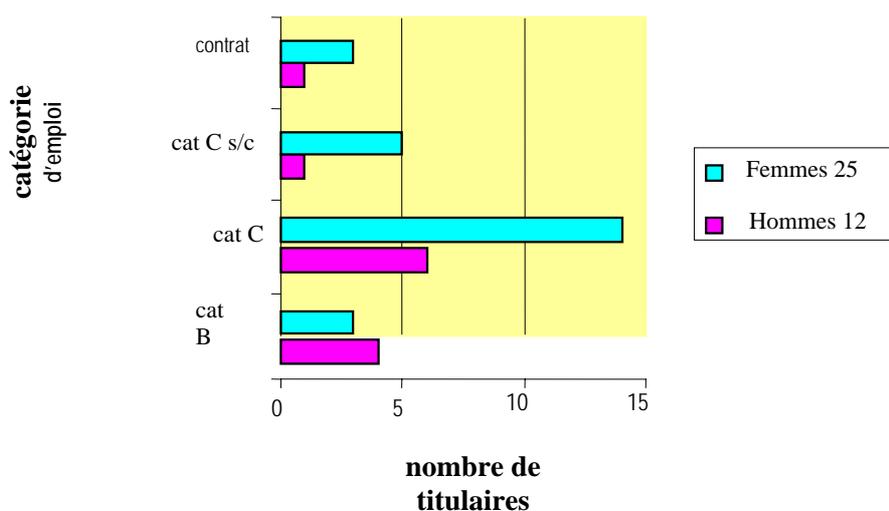
Les 22 autres personnes sont concernées par un projet collectif visant à obtenir le BEATEP – Brevet d'État d'Animateur Technicien de l'Éducation Populaire et de la jeunesse, titre délivré par le Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative.

✓ Le public

Le public est féminin pour les 2 tiers. Les proportions restent les mêmes lorsqu'on regarde le projet collectif ou les demandes individuelles. Les

informations recueillies ne permettent pas de dire si la répartition hommes/femmes est la même pour tout l'effectif de la Mairie. On voit toutefois que les femmes sont dans des catégories d'emplois les moins qualifiés. En ce qui concerne les catégories d'âge, la majorité des candidats à la VAE – de l'ordre de 70 % - se situe entre 40 et 50 ans.

Répartition des candidats par sexe et catégorie d'emploi



✓ **Les titres visés :**

Sur les trente-sept candidats à la VAE, la répartition par titre brigué est la suivante :

- 25 BEATEP
- 5 CAP petite enfance
- 1 Mastère Sécurité police
- 1 BTS management des unités commerciales
- 1 BTS assistante de direction
- 1 Mastère en gestion de la communication
- 1 BTS électrotechnique
- 1 Mastère en ingénierie de la formation
- 1 Mastère en sciences sociales appliquées à l'alimentation

Les résultats obtenus :

Toujours sur les trente-sept candidats à la VAE, on compte à ce jour :

- 2 abandons, dont un pour maladie et un parce que le candidat, déjà titulaire d'un titre équivalent, n'a pas eu la motivation nécessaire pour achever sa démarche.
- 1 validation totale
- 3 validations partielles

Les autres candidats sont en cours de constitution du dossier.

Organismes certificateurs et tarifs d'accompagnement :

La Mairie de Toulouse travaille actuellement avec quatre organismes certificateurs, que ce soit dans le cadre du projet collectif ou lors de demandes individuelles :

- l'Éducation Nationale, par le biais du DAVA7
- la DRDJS qui réalise ou sous-traite l'accompagnement
- l'Université Toulouse 1
- l'Université Toulouse le Mirail

Les tarifs pratiqués par ces organismes ou leurs sous-traitants sont variables. Le coût n'est pas aligné sur le niveau du titre brigué mais sur la durée de l'accompagnement. Notons dès maintenant que pour le projet collectif d'accès au BEATEP, la DRDJS a réalisé l'accompagnement dans le cadre de sa mission de service public, gracieusement. Si l'on excepte ce cas, le prix d'un accompagnement varie entre 382 et 1 800 €

Le projet collectif

En mai 2003, le Ministère de la jeunesse et des sports édite une directive précisant le niveau de qualification requis pour les exercer les fonctions de directeur de Centre de Loisirs Associé à l'École – CLAE et de Centre de Loisir Sans Hébergement -CLSH. Pour les CLAE accueillant plus de 80 enfants et ouverts plus de 80 jours par an, le directeur ou la directrice doit être titulaire du Brevet d'État d'Animateur Technicien de l'Éducation Populaire et de la jeunesse – BEATEP. À la Mairie de Toulouse, un grand nombre de directeurs et directrices de CLAE sont titulaires du Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animation – BAFA, parfois du Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Direction – BAFD, mais ce ne sont pas des titres professionnels et le Ministère exige une mise à niveau des qualifications. La question qui s'est posée aux directeurs et directrices de CLAE a été : « *si je veux continuer d'exercer, je dois décrocher le diplôme. Soit je vais en formation, soit je fais une VAE* ». « *La VAE est faite pour ça. Elle permet à ces personnes d'obtenir la qualification* ».

Pour certaines personnes, les plus jeunes, les conditions d'âge et de durée d'expérience ont fait pencher pour la formation. « *Mais un autre groupe de*

⁷ Dispositif Académique de Validation des Acquis

Institut MCVA/CNAM - 2, rue Conté, 75003 PARIS - ☎ 01 40 27 26 88 E-mail: cmpc.mcva@cnam.fr

Etude DGEFP : VAE et entreprises – Mai 2006

personnes, avec de l'expérience et une moyenne d'âge de 35 à 40 ans, pensait que la formation n'apporterait rien de nouveau. Leur disponibilité était limitée ». La Mairie de Toulouse aurait dû supporter un coût important, incluant les frais de formation plus les coûts liés au remplacement des agents. Elle a donc incité ces personnes à aller vers le dispositif VAE.

Le référent VAE de la Mairie de Toulouse élabore un partenariat avec la Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse et des Sports – DRDJS – pour la mise en place d'un programme spécifique car « *un gros potentiel de personnes pouvait prétendre au diplôme dans une visée d'intégration ou de progression* ». Depuis 2003, certains agents de la Mairie de Toulouse s'étaient présentés à la réunion mensuelle organisée sur la VAE pour les titres du Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative. Le référent VAE demande qu'une réunion soit mise en place à la Mairie.

En fait, deux seront réalisées, auprès d'une soixantaine de personnes. Lors de ces réunions, le représentant de la DRDJS expose le dispositif VAE BEATEP, avec les « *droits et devoirs de chaque candidat* ». Sept ou huit choisissent d'entrer en formation. Certains « *supportent mal d'entrer dans un dispositif complexe et très long* ». Vingt-deux personnes optent pour la démarche de VAE. Elles occupent toutes des fonctions de direction de CLAE. Elles ont soit le grade d'ATSEM – cadre C, soit le grade d'agent d'animation – cadre C, soit le grade d'éducateur jeunes enfants - cadre B.

Pour ces agents, la première étape consiste à monter un dossier administratif comportant les pièces attestant 3 ans d'expérience ou 36 mois en discontinu, avec 2 400 heures dans des activités d'animation. « *Quand le dossier est jugé recevable, le candidat a le feu vert pour aller dans la deuxième partie, plus qualitative, sur l'expérience* ».

Pour la validation qualitative, les candidats avaient le choix de réaliser le dossier seul ou de se faire accompagner. Au départ, l'accompagnement a été collectif. Pour l'accompagnateur, trois séances étaient prévues. Il semble qu'il y en ait eu environ huit. Elles ont été réalisées sur le temps de travail des agents. Le contenu a été :

- *« la méthodologie de travail,*
- *les attendus du jury en ce qui concerne le dossier,*
- *la constitution du dossier,*
- *des échanges d'expériences interactifs ».*

Le travail collectif semble être porteur : « *certaines ont continué à travailler en groupe sans l'accompagnateur* ».

Un suivi individuel était prévu également, avec des plages de temps de permanence au cours desquelles l'accompagnateur pouvait recevoir les candidats. Un suivi à distance sur des parties de dossier par communication par courrier électronique fonctionnait aussi.

L'accompagnateur estime qu'il faut « *au moins six mois pour la validation qualitative, avec 100 à 120 heures de travail sur la production du dossier.*

L'essentiel est que le travail se fasse de façon régulière et continue. Le niveau d'autonomie nécessaire dans la VAE est bien supérieur à celui requis pour entrer en formation... Tout le monde ne peut pas passer par la VAE car l'exercice d'analyse de sa propre expérience est très difficile ».

Les actions internes de mobilisation sont porteuses de réussite

Les résultats globaux annuels des candidats à la VAE à la DRDJS montrent :

- 450 à 500 personnes sont informées
- 350 demandent le premier dossier (de recevabilité)
- 150 achèvent la démarche, mais pas obligatoirement dans l'année.

Environ « 30 % des personnes qui s'informent vont au bout de la démarche ».

Pour l'effectif de la Mairie de Toulouse, l'accompagnateur estime que 50 % achèveront leur parcours. L'écart, selon lui, est dû à l'action mobilisatrice menée en interne.

La durée du parcours :

Elle est variable et s'étale, pour les personnes rencontrées, entre 10 mois et deux ans (au moment où le dossier sera déposé). La durée minimale d'un parcours à la Mairie de Toulouse a été de 5 mois. Certains candidats ne se fixent pas d'échéance précise : « *Ca peut prendre 2 ans, ça ne me dérange pas* ».

Dans l'estimation du temps de travail hors accompagnement consacré à la VAE, on trouve également des écarts importants : 50, 70, 100 ou 240 heures ont été annoncées par les différents candidats rencontrés. L'information donnée aux candidats est « *il faut compter de 4 à 6 heures par semaine pour le faire en un an* », donc entre 208 et 312 heures si on y travaille chaque semaine de l'année. Or les candidats disent en majorité que le gros du travail est réalisé pendant les périodes de congés. « *Je travaille par à-coups, quand j'en ai envie. C'est plutôt le soir et pendant les congés* » « *Il faut s'organiser dans la durée, il y a le boulot... j'ai travaillé deux heures par jour pendant les vacances* ».

Les difficultés rencontrées

- ✓ Les difficultés exprimées par les candidats rencontrés :

Une grande difficulté : la formalisation des acquis

Les plus nombreuses sont connues lors de la formalisation du dossier d'analyse et l'expérience : « *C'est la mise en mots de sa pratique qui est dure. On a des automatismes, il faut s'arrêter et découper tout ce qu'on fait... Une même expérience peut servir à deux UV. Elle ne sera pas expliquée de la même façon* ». Le plus difficile est de savoir vraiment où on va avec la VAE : il faut retrouver dans son expérience les critères nécessaires, se confronter à son passé... Il y a une mécanique d'analyse de son expérience qu'il faut trouver pour faire la VAE... Écrire est un travail très difficile ».

Les difficultés peuvent aussi naître du décalage existant entre l'idée que le candidat se fait de la démarche et la réalité : « *j'ai découvert que ce n'était pas aussi simple que ça, j'ai découvert que la validation n'était pas acquise. J'ai eu des moments de découragement, je pensais que je n'étais pas au niveau* ».

Il a fallu également renouer avec un système particulier : « *C'est un univers différent, il faut se remettre dans le contexte étudiant, intégrer leur façon de penser* ».

✓ **Les difficultés repérées par le chargé de formation référent VAE**

Lors du projet collectif, certains participants ont été en difficulté sur les points suivants :

- *« l'expression dans le groupe*
- *le rédactionnel*
- *l'insuffisance des compétences acquises* » au regard du titre visé.

✓ **Les difficultés repérées par l'accompagnateur**

Toujours dans le cadre du projet collectif, les points de difficultés mis au jour sont :

- *Mettre en avant ses propres acquis : « le candidat doit utiliser une analyse personnelle de son expérience. Ils ont souvent tendance à se réfugier derrière le collectif ».*
- *Analyser sa propre expérience : « Il faut contextualiser les compétences, de la naissance à la maîtrise... Il faut essayer d'expliquer l'évidence. Le gros du travail d'accompagnement est d'amener le candidat à expliciter les activités pour extraire les compétences et les formaliser ».*
- *Maintenir la mobilisation des candidats sur la démarche : « certains, dès qu'ils ont été « décollectivisés », n'ont plus été responsabilisés sur le dossier ».*
- *Passer à l'écrit : « c'est le principal motif d'abandon du processus ».*

Les effets attendus, inattendus

Il est encore trop tôt pour évaluer l'atteinte des objectifs, notamment celui lié à l'élévation du niveau de qualification. En effet, nombre de démarches engagées ne sont pas terminées. Mais on peut déjà dire que cette élévation aura bien lieu, qu'elle soit uniquement due à la VAE et à l'accession directe au titre ou qu'elle soit liée au développement d'une nouvelle « appétence » pour la formation. *« en faisant le dossier, j'ai fait des recherches et lu pour me mettre à niveau... S'il ne reste qu'une unité d'enseignement à passer, je m'inscrirai à la Fac, je continuerai, c'est un enrichissement personnel. Ici on a une sérénité qui permet de se lancer dans autre chose... ».*

Pour les candidats, les effets sont multiples :

- *Prise de conscience d'une logique de parcours : « j'ai trouvé le fil conducteur de ma carrière. J'ai dû regarder ce que j'avais fait, ce que je n'aime pas trop, mais c'est intéressant ». « la VAE m'a permis de réinjecter les différentes expériences dans le travail actuel, de faire le lien entre toutes mes activités ».*
- *Nouvelle position professionnelle : « Je regarde le quotidien différemment, je prends du recul par rapport à certaines situations quotidiennes. Mais je ne sais pas dire si ce sont les 12 ans d'expérience dans le poste, la VAE ou la possibilité maintenant de me projeter dans l'avenir ». « Je suis rassuré dans mon travail, je me suis rendu compte des connaissances que j'ai... Et quand je prends des décisions, j'ai les arguments ».*

Formaliser son expérience et ses compétences est en soi une modalité de développement des compétences

- Remise en question : *« c'est une psychothérapie individuelle : ça m'a permis de discuter plus avec mes enfants, ma femme. J'ai pris conscience de tous les changements dans ma vie et de la façon dont j'avais réagi à ces changements ».*
- Prise de conscience des acquis, des responsabilités exercées : *« en écrivant les événements, on se rend compte qu'on a fait beaucoup de choses et c'est très porteur même si on ne va pas jusqu'au bout ». « Ca fait remonter le niveau de responsabilité nécessaire pour exercer cette profession. On a la responsabilité de l'éduquer (l'enfant), de l'amener à un certain niveau d'autonomie, et on est le garant de son bien être... ».*
- Formation : *« c'est très formateur, ça m'a changé, j'ai mûri. J'ai grandi intérieurement ».*
- Reconnaissance de la valeur de son travail : *« Maintenant que j'ai tout mis à plat, je m'en fiche d'avoir le diplôme parce que je connais ma valeur... Je sais ce que je fais et ce que je sais... Aujourd'hui je me sens riche de beaucoup de choses... ».*

Les candidats ne sortent pas du parcours VAE comme ils y sont entrés. Qu'ils aient ou non obtenu le titre visé, ils ont progressé et ont changé leur manière de réaliser leurs activités professionnelles.

En conclusion

La Mairie de Toulouse a intégré la VAE à son système de formation. Même si aujourd'hui on ne peut présumer des résultats qu'aura la mise en œuvre de cette mesure, les premiers effets sont très positifs. Des possibilités s'ouvrent aux candidats de faire valoir leurs acquis et d'entrer dans une dynamique de progrès. L'implication des différents acteurs dans la promotion du dispositif, dans la première étape d'accueil - information – orientation du processus à l'œuvre, les actions de mobilisation menées sont certainement un gage de réussite.

Ce n'est sans doute pas un hasard si le CNFPT a sollicité le service formation de la Mairie de Toulouse, pour témoigner sur le dispositif et les processus mis en place, afin de promouvoir le déploiement de la VAE dans les autres collectivités territoriales.

Les résultats des candidats à la validation devront, bien sûr, confirmer cette première impression. Si les effets de la VAE se montrent aussi positifs dans l'avenir, les anciens candidats seront en interne les meilleurs ambassadeurs de la démarche.

Tableau récapitulatif des grades par filière

<i>FILIERE</i>	<i>TECHNIQUE</i>	<i>ANIMATION</i>	<i>ADMINISTRATIVE</i>
A et A +	Ingénieur en chef Ingénieur subdivisionnaire		Administrateur Attaché
B	Technicien supérieur Contrôleur de travaux	Animateur	Rédacteur Secrétaire de Mairie
C	Agent de maîtrise Gardien d'immeuble Agent technique qualifié Agent technique	Adjoint d'animation	Adjoint administratif
C Sans concours	Agent de salubrité, d'entretien, conducteur de véhicule ou spécialisé	Agent d'animation	Agent administratif

Conditions de réalisation :

À la Mairie de Toulouse, les recherches ont été menées avec le concours du service de formation des agents municipaux. Huit entretiens ont été réalisés, sur la base d'une trame d'investigation figurant en annexe 1, entre les 7 et 19 septembre 2005.

Les personnes ayant participé aux entretiens sont :

- La responsable du service formation
- Le chargé de formation référent des projets VAE du service formation de la Mairie de Toulouse
- Cinq agents ayant engagé une démarche de VAE
- L'accompagnateur de la Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse et des Sports intervenant dans le cadre du projet collectif VAE

Des documents fournis par le service formation ainsi que par la Direction Régionale et Départementale à la Jeunesse et aux Sports ont complété les éléments recueillis en entretien.

2.9 OPAC de Paris

PRESENTATION DE L'OPAC

L'OPAC de Paris assure la Gestion du parc d'immeubles locatifs situés majoritairement au sein des arrondissements de la ville de Paris. L'organisation

centralisée est basée sur 3 grandes fonctions. Patrimoine et social, Ressources et réseau.

L'effectif au 31/12/2005 est de 2200 personnes dont 960 gardiens, soit 44 % de l'effectif. L'office a mis en place une démarche de VAE en 2002 pour l'obtention du CAP de gardien. L'action est soutenue par le Conseil régional Ile-de-France Pour comprendre l'origine de la démarche engagée par l'OPAC en matière de validations des acquis dans une démarche collective, il faut revenir quelques années en arrière.

1 ELEMENTS DE CONTEXTE.

La nécessité de progresser dans la qualité de service.

Pour améliorer la qualité de service aux locataires, l'OPAC de Paris devait renforcer sa gestion de proximité. Ce constat largement partagé par les directions, chefs d'antennes, gérants gardiens, représentants du personnel, introduit de nombreux questionnements sur les évolutions des rôles et des responsabilités des acteurs de l'entreprise. Par voie de conséquence, l'organisation du travail, la mission et les activités des 960 gardiens, premiers interlocuteurs des locataires ont évolué fortement. La fonction de gardien devient donc progressivement une activité stratégique pour l'entreprise en particuliers dans sa relation clientèle.

Un statut archaïque

Au sein de l'OPAC de Paris, les gardiens constituaient un corps aux statuts différents de celui des autres personnels. Ainsi l'activité était définie sur la base de tâches, les rémunérations restaient liées non pas aux activités du salarié, mais aux caractéristiques des groupes d'immeubles desquels les gardiens étaient responsables. À l'orée du vingt et unième siècle, l'archaïsme du statut n'est pas à démontrer d'autant plus que dans le même temps les métiers de service à la personne ou de la propreté sont en évolutions. Dans ce contexte qui restreint les missions des gardiens à un catalogue de tâches, il est aisé d'imaginer les situations génératrices de frustrations et de plaintes et de « possibles résistance à certains changements ». La rigidité du statut ne permettait pas de valoriser l'expérience professionnelle acquise par les gardiens.

Un emploi sensible

L'activité de gardien au quotidien en fait un emploi sensible pour plusieurs raisons. La plupart des gardiens se sentent insuffisamment reconnus. Il existe « un réel défaut de reconnaissance interne vis-à-vis de ces salariés ». À l'externe le regard porté par la société française sur ces métiers n'est pas non plus socialement très valorisant. Souvent livrés à eux-mêmes sur leur site, ils doivent se débrouiller dans des situations complexes, dans lesquelles les relations interpersonnelles comptent pour beaucoup. Les gardiens se sentent isolés et peu valorisés.

Enfin, le cadre est constitué par l'accord collectif de 1992 se présente comme un « catalogue des tâches » assurées par les gardiens et propose une rémunération selon les tâches assurées. Une fiche métier de gardien qui précise les compétences requises existe également. Le manque de modernisation du statut ainsi que de l'image associée est donc flagrant. Le second effet de ces lacunes après la rémunération est l'absence de plan de formation cohérent avec la nature

des activités réellement exercées. Ainsi, il n’existait pas de cadre précisant les conditions d’exercice du métier ni de référentiel emploi ou formation permettant de définir clairement, la mission, les activités et les compétences associées à l’activité de gardien.

Un effectif stratégique pour l’établissement

Nombre	Âge moyen			Ancienneté moyenne		
	F	H	Total	F	H	
930	48,4 %	51,6 %	43,4 ans	49,5 ans	41,1 ans	10 ans

Le poids de cette population 44 % des effectifs est relativement important dans l’effectif général. L’ensemble de la population de gardiens est peu ou pas qualifiée et peu diplômée.

Le manque de repères identitaire et le sentiment de dévalorisation ressentit par les salariés contribuaient à alimenter le cloisonnement entre les personnels administratifs et les gardiens. Le fossé existant, par le management à distance et la différence de statut, avec le management de proximité constitue aussi un des indicateurs pour nécessaires changements en profondeur sur le plan culturel, socioprofessionnel et organisationnel.

LES DECLENCHEURS DE LA DEMARCHE

Un accord d’entreprise

En 1998, des négociations s’ouvrent entre la direction et les organisations syndicales de salariés en vue d’aboutir à un accord collectif d’entreprise relatif à la situation des gardiens. Ce contexte représente l’immense avantage de traiter le problème globalement sur le thème de « l’évolution du métier de gardien et de ses modalités d’exercice ». Ces négociations débouchent le 20 novembre 2000 sur la signature d’un accord prenant en compte l’évolution du métier de gardien dans le cadre de la démarche de modernisation de l’établissement et les possibilités d’évolution offertes au gardien dans leur métier. Une classification du métier de gardien est construite avec la possibilité pour les nouveaux entrants ou les gardiens classés catégories 1 de bénéficier d’une proposition de formation permettant d’acquérir une qualification professionnelle, le CAP de gardien.

Un projet de professionnalisation et de reconnaissance socioprofessionnelle des gardiens

Le projet professionnalisation a vu le jour avec le concours motivé des différents partenaires internes citons notamment la DRH de l’OPAC, les organisations syndicales, le comité d’entreprise et sa commission formation ainsi que la participation de partenaires externes un cabinet conseil et les Greta PMS et le DAVA. Deux étapes préalables ont ensuite concouru à formaliser et organiser un

processus de professionnalisation, puis la construction d'un parcours qualifiant permettant aux salariés d'acquérir les compétences progressivement.

Élaboration d'un référentiel emploi/compétences.

L'ouverture de chantiers de progrès basés sur la participation active de l'encadrement de terrain permet dans un premier temps de définir les « contenus d'activités clés » de l'emploi de gardiens. Cinq thèmes d'activités sont repérés lors de travaux collectifs avec un consultant. Ils constituent les bases d'un référentiel emploi de gardien :

- Surveillance et sécurité technique des immeubles.
- Organisation du nettoyage.
- Pratiques des états des lieux des entrants.
- Travailler ensemble sur un site sensible.
- Organisation des travaux d'entretien courant des immeubles.

Construction et organisation d'un parcours modulaire de formation.

La formation est découpée en 8 modules de 2 à 3 jours s'appuyant sur le référentiel du CAP. 250 gardiens manifestent leur intérêt soit ¼ de l'effectif. 160 gardiens sont concernés sur trois ans répartis en 3 promotions et 21 groupes.

Au cours du parcours, les cadres de proximité et/ou les formateurs apprécient les gardiens au travers « d'évaluations pratiques » sur site, et d'évaluations théoriques sur les différents modules. À la fin du parcours, un jury composé de responsables de l'entreprise et de formateurs apprécie le dossier de projet professionnel réalisé par chaque gardien. Sur ces bases, il délivre une certification interne globale ou partielle qui est un élément de l'évolution de la qualification professionnelle et peut également faciliter l'accès des gardiens volontaires à la validation des acquis de l'expérience.

VERS UNE INGENIERIE DE LA CERTIFICATION

Si le dispositif de professionnalisation a très bien fonctionné sur le plan de l'articulation emploi/certification et du développement des compétences en lien avec l'objectif d'accroissement de qualité de service, l'obtention d'une certification interne des compétences ne suffit pas à satisfaire les salariés. Lors des entretiens annuels, les salariés ont soulevé la question de l'intérêt du diplôme national pour leur évolution dans l'entreprise. Comment valoriser l'expérience des gardiens ? Comment répondre au déficit de reconnaissance ? Mais aussi devant le volume des demandes, comment répondre et de quelle manière ?

La direction des ressources humaines de l'OPAC décide de parfaire son dispositif de professionnalisation et de certification interne des compétences en le complétant avec l'obtention du CAP (une certification nationale) par la voie de la VAE. La construction, l'organisation d'un dispositif collectif de certification pour les gardiens souhaitant obtenir le CAP par validation des acquis de l'expérience est donc à l'œuvre depuis 2 ans.

Une ingénierie concourante et un partenariat actif.

Pour construire cette démarche dans un souci de qualité, l'OPAC décide d'associer des acteurs institutionnels représentatifs et crédibles pour réaliser l'opération. Il s'agit de concevoir et construire un dispositif cohérent articulant logique de professionnalisation et de certification.

250 personnes se déclarent potentiellement intéressées pour l'obtention du CAP par la VAE lors de l'analyse des besoins réalisée par les équipes Ressources Humaines. Devant l'importance de la demande, la direction des ressources humaines décide de constituer un groupe de pilotage pour concevoir un système adapté et pertinent.

Le système de validation s'appuie sur un partenariat institutionnel entre l'OPAC, l'Éducation nationale en l'occurrence le GRETA para médical et social de Paris, le DAVA. Les travaux de ce groupe ont permis sous la houlette d'une responsable emploi/formation de construire un dispositif évolutif auxquels chaque partenaire concourt à la hauteur de la pertinence de ses compétences. Un partenariat interne est construit avec la mise en place d'un groupe ressources. Le DAVA s'est chargé de sensibiliser 10 collaborateurs de ce groupe ressources sur la VAE ainsi que sur le fonctionnement du système de certification qui sera adopté. Ce groupe sera ensuite chargé d'accompagner individuellement les salariés et de répondre aux questions des gardiens.

Le dispositif d'accompagnement vers la certification.

Au cours de cinq étapes proposées aux candidats, la principale caractéristique est celle d'une démarche d'alternance entre des actions collectives et d'autres plus individualisées pour l'information et l'accompagnement.

Une démarche d'information des gardiens

Réunion d'information collective des gardiens par le DAVA, le GRETA et l'OPAC est organisée au sein de l'entreprise.

Un accompagnement à la VAE

C'est la partie la plus importante du dispositif. L'accompagnement comprend ; l'information des candidats à propos de la démarche générale, l'accompagnement méthodologique par le DAVA, les ateliers collectifs et les entretiens individuels.

Les entretiens individuels sont orientés sur la formulation par le salarié de ses acquis. Il constitue une sorte de bilan d'étape du travail effectué en collectif et illustré par la question : Quelles sont mes compétences clés ?

Les entretiens collectifs ont pour effet d'apporter un soutien méthodologique dans la rédaction du dossier mais aussi de croiser les savoirs, de construire du lien social et professionnel sur le plan identitaire en particulier pour les personnes se sentant isolés dans leur démarche. Il s'agit là de se situer par rapport à la certification demandée.

À l'issue de ce travail, les salariés disposent d'environ un mois pour rédiger seul le dossier.

Dépôt du dossier

Il est réalisé auprès du GRETA Pour l'année 2003/2004, 10 personnes n'ont pas réussi à remettre leur dossier VAE. Un module de réactivation à l'appui méthodologique a été proposé pour offrir l'opportunité de déposer à la session de 2005. Deux personnes seulement ont déposé.

Accompagnement formatif préparatoire à l'entretien avec le jury

À la demande de certains salariés, des ateliers collectifs de communication orale sont organisés pour préparer les candidats. Les objectifs d'apprentissage sont de construire et développer un argumentaire sur la base du dossier, de savoir se présenter individuellement face au jury. Cette action préparatoire a pour effet

notoire de tenter de réduire l'angoisse ressentie par ces salariés peu accoutumés à ce genre de face à face.

L'examen du jury de VAE

Les dossiers sont présentés devant la commission de validation des acquis à la session de janvier et à celle de septembre de chaque année.

Ce processus fut expérimenté avec un premier groupe de 8 salariés, puis avec un groupe de 12 salariés. Il a ensuite permis de stabiliser la démarche et de réajuster les interventions d'accompagnements au fur et à mesure selon les spécificités des groupes et les demandes individuelles. Le second groupe par exemple, présentait la particularité par rapport au premier d'un travail nécessaire de remise à niveau à l'écrit (en termes de remédiation cognitive) et sur l'image de soi demandé par les participants.

Le financement du dispositif

L'OPAC de Paris s'est engagé sur ses fonds propres au démarrage. Dans une logique partenariale de soutien à des projets innovants pour élever le niveau des qualifications, le dispositif VAE fut ensuite cofinancé par la Région Ile de France pour 50 % des fonds et par le FAF sur la base d'objectifs chiffrés pour le métier de gardiens. Soit pour les trois ans 250 parcours qualifiants et 150 certifications par VAE.

DES RESULTATS SIGNIFICATIFS

Quelques chiffres éclairants

Lors des deux premières promotions VAE en 2002 et 2003, 100 % des gardiens ont obtenu le CAP gardien, pour 50 % de réussite en VAE individuelle (chiffres DAVA).

En 2004, 53 personnes sont inscrites dans le dispositif VAE : 36 validations totales et 17 partielles.

10 personnes n'ont pas réussi à remettre leur dossier VAE dans les délais au jury. Un module de réactivation à l'appui méthodologique est proposé pour déposer le dossier à la session 2005.

En mai 2005

Trois réunions d'informations collectives

78 salariés intéressés par la démarche VAE

69 participants aux réunions

41 nouvelles personnes ont confirmé leur engagement pour réaliser une démarche de VAE pour l'année à venir.

PERENISER LA DEMARCHE EN FONCTION DES EVOLUTIONS INTERNES

Une réorganisation interne

Depuis quelques mois l'OPAC de Paris décide d'augmenter son niveau de déconcentration territoriale. L'OPAC est maintenant réorganisée autour de six directions territoriales. Avec environ 20 000 logements répartis sur deux à trois arrondissements et 150 personnes.

-la fonction RH a évolué et la responsabilité de l'impulsion du dispositif s'est reportée vers les managers de proximité qui doivent l'intégrer dans leurs modes

de management. L'action engagée se poursuit grâce au fait que depuis 2002, elle a pu s'inscrire dans les processus RH de l'entreprise.

L'élévation du niveau de compétences des opérateurs de base pousse le niveau hiérarchique supérieur à progresser.

La certification prévoit l'évaluation des managers sur les compétences de leurs gardiens, ce qui suppose une évolution importante des modes de management.

-l'engagement dans la VAE est lié à l'engagement de la DRH de faire appliquer les accords signés en 2000.

Transformer un essai réussi

Le succès de la démarche met l'entreprise et sa Direction des Ressources Humaines aux prises avec de nouveaux questionnements concernant la pérennisation de la démarche de VAE collective et de la professionnalisation avec les parcours qualifiants.

La gestion des mobilités et des compétences

Les effets auto formateurs pour les bénéficiaires et mobilisateurs du processus de VAE ouvrent des horizons pour les salariés. Véritables effets de levier produit par la VAE, ils accroissent ainsi les demandes de mobilité. Celles-ci s'avèrent d'autant moins aisées à gérer pour l'entreprise qu'il n'existe actuellement que peu de passerelles construites déclarent les responsables de ce projet de certification et de VAE.

La continuité des financements n'est pas acquise !

Compte tenu du succès du dispositif, les demandes de formation et de certification sont croissantes d'autant plus que le traitement des validations partielles constitue un nouvel élément du système à gérer. Il accroît les dossiers à traiter. L'effort financier est donc important et se doit d'être constant sur plusieurs années.

Pour le service de formation : Une Ingénierie de plus en plus importante.

Les parcours qualifiants nécessitent de « modulariser » la formation. Cela nécessite une véritable logistique interne en terme d'organisation, de suivi des dossiers et de candidats, de gestion budgétaire. L'enjeu pour le service formation devient celui de posséder les moyens pour développer les compléments au diplôme pour les validations partielles. Pointe donc la problématique de l'ingénierie de l'accompagnement du dispositif et de sa gestion budgétaire et organisationnelle.

ELEMENTS DE CONCLUSIONS

Compte tenu du succès de l'opération quels sont les points clés du succès ?

Processus versus procédure/un renversement de pratique

Une démarche d'ingénierie qui s'inscrit dans une conception systémique du dispositif de VAE et non procédurière. L'approche constructive du projet et la posture positive des partenaires permettent de lever des freins en réajustant au fur et à mesure les problématiques d'ordre, technique ou administratif.

Un lien emploi/certification formation négocié

Un lien cohérent, clair et reconnu entre certification, qualification et salaires représente aussi une des clés du succès. Ce lien est établi grâce à l'accord collectif satisfaisant l'ensemble des partenaires signataires. La qualité de l'information diffusée au sein de l'entreprise, la volonté de l'OPAC de se doter d'un comité de pilotage avec des partenaires engagés ont réellement permis le déploiement du projet auprès des salariés, ainsi qu'un accompagnement collectif et individuel important, en interne et en externe par les prestataires externes, ont permis le succès de la démarche. Enfin soulignons qu'un système de gratification existe lors de l'obtention du CAP.

Concevoir une ingénierie des parcours

La conception partagée au fur et à mesure d'une ingénierie des parcours de professionnalisation et d'une ingénierie de l'accompagnement de la VAE vers la certification construite par l'entreprise et des partenaires associés symbolise un changement d'approche de la formation dans l'entreprise. Par ses compétences collectives croisées, cette équipe a permis de réguler et d'ajuster en cours de route le pilotage du dispositif. Ce comité de pilotage a piloté le dispositif avec une approche concourante et pragmatique face aux difficultés rencontrées au fil de la démarche.

Un pilote : le responsable emploi formation

La nomination par l'entreprise d'un responsable interne de ce projet au sein de la direction des ressources humaines qui centralise les informations, suit le dispositif et surtout possède le moyen d'intervenir sur les relais terrain pour maintenir la dynamique auprès des managers et des gardiens.

Des points d'appui en interne

Les équipes relais sur le terrain qui sensibilisent les équipes d'encadrants et de gardiens, évaluent les gardiens, les accompagnent et leur proposent un appui individuel si besoin.

Le collectif qui permet aux gardiens de disposer de points d'appui chez leurs pairs ayant déjà participé à la démarche.

Une action collective laissant la place aux initiatives individuelles

L'écrasante majorité des demandes actuelles de VAE en France relève d'un droit individuel. L'initiative de la démarche collective de VAE de l'OPAC est le fait de l'employeur et des organisations syndicales dans le cadre d'un partenariat actif. On pourrait craindre qu'il laisse les individus au second plan. Or, dans la démarche de VAE adoptée par l'OPAC, l'initiative collective n'enlève rien à la nature individuelle du droit. Elle encourage et facilite son utilisation, sur la base du volontariat. La démarche de VAE dans l'entreprise constitue donc lorsqu'elle relaie le mouvement personnel du salarié un atout collectif majeur.

La démarche de VAE répond au besoin de reconnaissance intersubjectif.

La démarche de VAE s'inscrit ici dans le projet de l'établissement et conjointement valorise les populations bénéficiaires. L'enjeu même de reconnaissance du sujet au travers de la reconnaissance de son métier est ici présent. Il marque de son empreinte les premiers pas dans le succès du dispositif auprès des salariés et des syndicats. On peut véritablement parler de

reconnaissance sociale dans la mesure où le métier est revalorisé les salariés se sentent reconnus pour leur parcours. C'est aussi une reconnaissance professionnelle dans la mesure où la qualification obtenue peut être synonyme d'évolution de catégorie professionnelle et les traitements correspondants. Ainsi, nous considérons ces différentes propositions comme des processeurs-clés du système contribuant à la réussite la VAE, droit individuel devenant un atout collectif dans l'entreprise. Ces éléments constituent ainsi les germes de préconisation pour favoriser le développement de la VAE dans les entreprises.

Annexes méthodologiques

La démarche adoptée avec l'OPAC de Paris s'appuie sur des entretiens individuels réalisés dans les locaux de L'OPAC et se réfère au guide d'entretien semi directif.

Ont été rencontrés pour cette monographie :

Madame Magali RAMA Responsable du service métiers et organisation.

Madame Nadine DELHOMMEAU Responsable de la formation.

Qu'elles soient remerciées pour leur disponibilité et la qualité de leurs réponses.

2.10 RAZEL

Une PME familiale qui a bien grandi

1. Un peu d'histoire

Une histoire qui se confond avec celle des travaux publics

RAZEL... Ce nom nous dit sans doute à tous quelque chose, pour avoir croisé ce sigle orange et bleu sur des camions, ou sur des chantiers. Depuis 1880, date de sa création par Emile RAZEL, elle en a fait du chemin... L'entreprise franco-comtoise, va, de génération en génération, conquérir l'ensemble du territoire national, puis étendre sa zone d'intervention hors des frontières en particulier en Afrique. Son développement épouse le rythme des innovations industrielles et des grands travaux, qui finissent par porter son nom ; c'est ainsi que la route Douala-Edea va devenir familièrement "la route RAZEL". À son métier d'origine, le terrassement, elle va bientôt adjoindre d'autres spécialités : génie civil, travaux spéciaux, souterrains, barrages et ouvrages hydrauliques.

À partir de 1980, l'entreprise toujours familiale va commencer à grandir par croissance externe. Elle va ainsi acquérir plusieurs entreprises dont la technologie est complémentaire. Puis, en 1991, vient le temps des alliances. L'entreprise est cédée à SAE et DUMEZ, et sera rachetée en 1994 par BILFINGER BERGER. C'est aussi le temps de la certification, ISO 9001 puis ISO 14001.

Même si ce n'est plus une entreprise familiale à proprement parler, la culture reste : l'esprit pionnier des grands travaux africains ou en métropole se perpétue.
9

La culture familiale est maintenue par un noyau dur de personnel qui a connu cette époque. Tout le monde se connaît, les cadres sont très proches de leur équipe.

Le développement des compétences des collaborateurs et la reconnaissance des acquis sont un élément constitutif de la culture RAZEL, qui s'est dotée d'un

⁹ Les italiques seront utilisées dans toute la suite du texte pour indiquer des extraits d'entretiens

"Ordre du Terrassier", symbolisé par un emblème-maison, dont la remise est un moment fort dans la vie professionnelle.

Le 4^{ème} acteur
français du
secteur

2. En quelques chiffres

RAZEL est aujourd'hui le quatrième acteur en France dans son secteur d'activités. Son effectif en France est de 1600 personnes, et elle emploie le même nombre de collaborateurs à l'étranger, pour réaliser plus de 200 chantiers par an. L'effectif comporte plus de deux tiers d'ouvriers, un cinquième d'ETAM, et 13 % de cadres. Son chiffre d'affaires s'établit autour de 350 Millions d'Euros par an.

3. Un contexte turbulent

Comme toutes les autres entreprises de son secteur, RAZEL est confrontée à de nouveaux défis. Le recrutement est de plus en plus difficile dans un secteur d'activités qui souffre d'un déficit d'image ; pour les jeunes diplômés, la profession n'est pas attractive d'un point de vue financier ; et au niveau des ouvriers, c'est à cause de l'image du métier : on est dehors, même s'il y a des équipements pour se protéger, et puis les contraintes liées aux déplacements.

Aujourd'hui, le climat économique est morose, et il arrive que les ouvriers finissant un chantier ne retrouvent pas rapidement du travail. Mais avec les départs à la retraite qui vont se précipiter, il est probable qu'il y aura, dans les prochaines années, un énorme besoin de main-d'œuvre¹⁰, qui sera difficile à pourvoir. Le turn-over global dans la profession est important, et garder ses équipes apparaît comme un enjeu d'autant plus stratégique que les ouvriers qualifiés sont rares.

La communication auprès de collaborateurs potentiels se développe ; pour la première fois de son existence, RAZEL participe à des manifestations de grandes écoles, pour tenter d'attirer des jeunes diplômés.

Les autres entreprises du secteur ne se sont pas encore emparées de la VAE. Mais la qualification du personnel tend à devenir un atout concurrentiel majeur : en effet, elle peut être requise pour soumissionner dans certains appels d'offres, en particulier pour des marchés situés à l'étranger.

Histoire d'une bonne idée

1. Le récit de Christian DECHEPY : Directeur des services Prévention, formation et méthodes

La VAE, c'est dans ce bureau que ça a démarré ; dans un premier temps, c'est venu davantage de ma position d'autodidacte que d'une volonté de l'entreprise. J'en avais entendu parler parce que je fais partie de plusieurs commissions de travail, à l'Éducation Nationale et à l'AFPA, au sujet de la rénovation des diplômes. Je me suis dit que c'était un outil formidable pour aider des gens dans nos métiers, où certains arrivent par hasard, sans que ce soit un choix préalable. La VAE permet à la fois de faire progresser, et d'avoir des ouvriers qui aient tous un diplôme, ce qui leur montre qu'ils ont des réelles capacités. Je me suis servi d'un discours qualité : on certifie la qualité au client mais on ne lui dit jamais quels sont les hommes qui ont mené le chantier. L'idée est d'avoir une

¹⁰ La profession communique sur le chiffre de 100 000 emplois à pourvoir dans les prochaines années

Recruter et garder
une main d'œuvre
qualifiée : un enjeu
stratégique

Une condition de
réussite : éviter le
parcours du
combattant

certification qualité sur toute la chaîne, la qualité des hommes étant reconnue par une validation externe.

Alors j'ai plongé dans les textes réglementaires. Quand j'ai lu la réglementation à fond, je me suis rendu compte que la démarche personnelle, c'était le parcours du combattant. J'ai donc pensé qu'il fallait que je mette quelque chose en place pour aider les gens à aller vers la VAE en les déchargeant de l'administratif.

J'ai vendu cette idée au CE, qui a adhéré tout de suite. Puis j'ai fait des réunions sur l'ensemble des chantiers de France pour leur présenter la VAE, le dispositif, et l'intérêt que cela présente. Une grosse partie de l'encadrement de chantier a adhéré, parce que j'ai bien expliqué à quoi ça sert. Il faut dire ce qu'on peut faire avec. Maintenant, j'ai arrêté d'en parler auprès des ouvriers car ils sont tellement demandeurs qu'il y a presque une liste d'attente !

2. Un choix stratégique : les titres professionnels

Un choix de
validation par la
mise en situation
professionnelle

Convaincu que dans les métiers des travaux publics, et en particulier ceux de la conduite d'engins, il serait plus facile de valider les acquis par des mises en situation professionnelle que par la constitution d'un dossier de preuves, décrivant les activités menées en les formalisant, la solution du titre professionnel du Ministère du Travail et de l'Emploi s'impose rapidement. Un partenariat s'engage avec l'AFPA sur trois titres :

conducteur de bouteuse et de chargeuse (3 CCP) 11

conducteur de niveleuse (1CCP)

conducteur de pelle hydraulique et de chargeuse pelleteuse (3CCP)

La présence de l'AFPA sur l'ensemble du territoire apparaît également comme un élément facilitateur.

La spécificité des engins utilisés va conduire à organiser les validations sur place, en situation professionnelle réelle. Cela supposera une organisation particulière du chantier, pour disposer d'une aire où pourront se dérouler les mises en situation, sans occasionner de gêne aux personnes présentes sur le chantier, et en garantissant la sécurité de chacun. L'accord du chef de chantier va donc être déterminant.

3. Une première expérience : suite du récit de Christian DECHEPY

Un franc succès
et des retombées
inattendues

Nous avons donc fait un test sur un chantier au printemps 2002 (sur la plateforme de DOURGES), avec l'accord du client, qui était prêt à donner le coup de main nécessaire ; mais l'AFPA n'avait pas encore fait le référentiel de validation. On a donc fait avec eux un référentiel expérimental (j'ai contribué à écrire les référentiels et à dessiner les contours des CCP) et on y a fait passer 24 personnes. Certains ont eu le diplôme en totalité, les autres l'ont eu en partie¹².

J'ai décidé de marquer la remise des diplômes ou des documents attestant la validation des CCP en faisant une petite fête un vendredi midi, sur le chantier. Et le mercredi soir, j'ai reçu un coup de fil du cabinet du Préfet disant que c'était lui qui remettrait les documents. Mais comme on était sur le Nord et les Pas-de-Calais, les deux préfets se sont déplacés. Le retentissement dans la presse a été considérable.

¹¹ Les Titres Professionnels sont composés de un à plusieurs Certificats de Compétence Professionnelle, qui font chacun l'objet d'une validation

¹² Les résultats chiffrés figurent page 88

Le salarié est
propriétaire de
son dossier,
même s'il quitte
l'entreprise

Les conducteurs d'engins m'ont écrit des lettres très touchantes "quand je suis rentré chez moi, j'étais fier de montrer mon premier diplôme à mes enfants" ; "je suis capable et je peux encore faire mieux".

Cela a permis de passer à la vitesse supérieure. Mais j'ai souhaité que cette démarche ne m'appartienne pas, et qu'elle puisse être étendue à d'autres sites. Je souhaitais aussi que les salariés soient propriétaires de leur dossier, même au cas où ils quitteraient l'entreprise.

Confirmer le succès

1. Organiser la procédure

La mise en place de la VAE dans une entreprise comme RAZEL se heurte à une double difficulté : l'éparpillement des salariés sur le territoire et leur mobilité. Pour ne pas peser sur l'organisation du travail, il faut donc organiser les validations sur les chantiers partout en France. Rapidement, deux autres opérations vont être montées. La première le sera sur le chantier de l'autoroute A 89, à GELLES, en Novembre 2004 et la troisième sur un tronçon en construction de la future Ligne à Grande Vitesse EST.

Je suis allé voir l'AFPA, et nous avons cherché à travailler sur toute la France, avec des interlocuteurs désignés dans chaque région. L'AFPA a désigné 4 centres couvrant la totalité du territoire, en tant que Centres de formation support et aide à la mise en place.

Si l'AFPA valide, la certification est délivrée par la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi (DDTE). Mais de quel département va-t-il s'agir ? De l'Essonne, où est situé le siège social de l'entreprise ? Du département où a lieu le chantier ? ou encore celui du domicile du salarié ?

J'ai écrit un logigramme, qui donne toutes les étapes de la procédure. Je me suis alors aperçu qu'il manquait un lieu de centralisation des dossiers. Nous avons chargé l'AFPA de Lardy (dans l'Essonne) de garder les dossiers des collaborateurs même s'ils ne sont plus dans l'entreprise. Le DDTE de l'Essonne nous a aidés à mettre en place un circuit pour que l'ensemble des DDTE soient concernés, sans que le salarié n'ait à s'en préoccuper. Tous les dossiers étaient d'abord présentés à Evry, à charge pour eux de présenter le dossier à la DDTE concernée, celle du lieu du chantier, qui va délivrer le titre.

Simplifier le
parcours du
candidat

2. De l'intention à la validation : les étapes pour le candidat

Le salarié s'inscrit sur la base du volontariat ; il n'y a ni obligation, ni sanction en cas d'échec (ce point est particulièrement important pour la suite) ; il dit quel diplôme il souhaite passer ; on lui remet le dossier et l'AFPA de Lardy l'accompagne pour l'écriture et le montage du dossier. Il y a un accompagnement collectif dans l'entreprise (une salle de réunion peut être affectée à cela). On attend le chantier sur lequel on aura la faisabilité pour mettre en œuvre la VAE. L'accompagnement se fait sur le terrain, sur le chantier, en collectif et en individuel s'il le faut. L'accompagnateur vient aussi le jour des jurys

Après une première information, collective, organisée par l'entreprise avec une personne de l'AFPA, les salariés intéressés se voient remettre un dossier et doivent alors choisir vers quelle certification ils souhaitent s'engager. L'accompagnateur de l'AFPA les guide dans la rédaction du dossier, et dans la collecte des pièces justificatives nécessaires. Cela va nécessiter deux demi-journées de travail, rarement plus, avec des temps collectifs et de temps individuels si c'est nécessaire.

L'évaluation est organisée assez rapidement (en fonction des contraintes qui seront évoquées dans le chapitre consacré aux difficultés). Monsieur ROBERT, de l'AFPA nous décrit son processus. Chaque candidat passe CCP par CCP. Pour chacun d'entre eux, il est observé en situation de travail par un binôme évaluateur, constitué par un juré professionnel (chargé de vérifier la conformité des actes professionnels) et le formateur professionnel (qui valide la conformité

Un
accompagnement
soigneux des
volontaires

L'évaluation : un
moment
professionnel fort

de l'épreuve selon le référentiel de certification). Le binôme va remplir une fiche d'observation. Cette fiche d'observation va être portée au dossier, après que les résultats aient été restitués au candidat de manière informelle. Une fois toutes les épreuves passées, le candidat est entendu par le jury final, composé intégralement de professionnels en activité, dans d'autres entreprises du secteur professionnel. Le jury s'entretient avec le candidat pour mieux définir sa connaissance du métier ; en théorie, on ne revient pas sur les épreuves passées, mais le jury est souverain, et peut orienter l'entretien à sa manière. Le formateur de l'AFPA ne participe jamais à ce jury, qui décide de l'attribution du titre ou de tout ou partie des CCP en fonction de l'observation et de l'entretien.

Les mises en situation professionnelles vont durer plusieurs heures, voire une journée, en fonction des CCP visés. Pour le titre de conducteur de niveleuse, elle va même durer deux jours. Elles vont permettre de vérifier chacune des activités spécifiques à l'engin, depuis sa conduite et son maniement, jusqu'à sa maintenance. Certains ouvriers regrettent du reste que cela ne dure pas davantage : il n'y a qu'un truc que je regrette, c'est qu'on ne passe pas deux jours par machine ; ce n'était pas assez long ; la personne, si on la regarde travailler, elle risque de ne pas se concentrer, et même de faire une bêtise. En revanche, tous saluent le professionnalisme de l'évaluation, et le sérieux des épreuves. Le fait de savoir, en fin d'épreuve, si le CCP est validé, a également fait partie des points forts du dispositif.

L'entretien avec le jury dure de 20 à 30 minutes, mais il arrive qu'il dure plus longtemps. Outre les techniques et la connaissance du métier, il porte également sur le projet professionnel du candidat.

3. La validation partielle :

La procédure de validation en œuvre à l'AFPA permet d'acquérir les CCP les uns après les autres, et de garder le bénéfice de ceux obtenus pendant 5 ans, période qui permet soit de se former, soit d'acquérir l'expérience professionnelle nécessaire pour valider le ou les CCP manquants.

Valoriser chaque
succès

L'entreprise RAZEL fait largement appel à la formation interne pour mettre à niveau les salariés qui en ont besoin. S'il manque un CCP à quelqu'un et qu'il est toujours dans l'entreprise, on a un programme de formation adapté pour lui permettre d'obtenir son CCP dans les 5 ans, soit en formation interne, soit en formation externe avec les centres AFPA. Le partenariat avec l'AFPA de Lardy permet de prendre en compte des personnes qui auraient quitté l'entreprise.

4. La valorisation des succès...

La remise des Titres et CCP est solennelle, et festive. Outre le DDTFP, y participent le PDG de l'entreprise, l'ensemble de l'équipe qui s'est organisé autour des candidats, ainsi que des personnalités locales. C'est un moment fort : on y voit des gens qu'on n'a pas l'habitude de voir. La validation partielle du titre est traitée comme un succès, le candidat a obtenu un ou deux CCP, et pas comme un échec de la validation totale. Ce point a fait l'objet d'une réflexion soignée dans l'entreprise, pour qu'un échec potentiel ne soit jamais stigmatisé.

Des résultats éloquents

1. Les résultats en chiffres

Une opération
exemplaire !

Les trois sessions ont intéressé un total de 61 candidats, dont 47 ont été jusqu'à l'évaluation, et 27 ont obtenu un titre complet. La moyenne d'âge des candidats s'établit autour de 40 ans, et si tous avaient au minimum les trois années d'ancienneté requises, l'expérience moyenne tournait autour de 10 à 15 ans. Peu d'efforts de formation ont été nécessaires, en dehors du maniement du tractopelle peu utilisé dans l'entreprise. La quasi-totalité des candidats n'avait aucun diplôme.

La consolidation des résultats des trois sessions montre qu'ont été obtenus :

12 titres de conducteur de bouteuse et de chargeuse

13 titres de conducteur de niveleuse

2 titres de conducteur de pelle hydraulique et de chargeuse pelleteuse

107 CCP ont été délivrés au total dont 55 en validation totale d'un titre et 52 en validation partielle.

2. Les effets attendus et inattendus

Laissons encore une fois la parole à Christian DECHEPY : *nous avons découvert des talents cachés. Nous ne savions pas tout ce que les gars savaient faire. Grâce au titre obtenu par la VAE, nous avons pu envoyer deux personnes à l'étranger, qui ne pouvaient y aller qu'en étant diplômées. On s'est aussi aperçus qu'on faisait des économies sur le plan de formation. On a fait plus de formation que prévu... mais avant, on envoyait quelqu'un en formation, et la personne faisait la totalité du programme dans lequel elle était inscrite parce qu'on ne savait pas ce qu'elle savait. Avec la VAE, la formation complémentaire était tout à fait adaptée à ce qui manquait réellement à la personne, pour compléter son CCP ou en acquérir un nouveau. Donc à la fois, il y a plus de formés, mais dans le même budget, et avec un meilleur résultat.*

La réussite doit être valorisée : le salarié bénéficie toujours d'une augmentation de salaire, d'un changement de qualification et souvent d'une mobilité interne (comme dont les deux qui sont partis comme formateurs en Algérie).

Monsieur NEIRINK, formateur testeur, complète ce propos : on a vu un vrai changement à la remise des titres ; ils sont valorisés et reconnus au sein de leur travail ; ils sont heureux parce qu'ils ont réussi quelque chose. La plupart des conducteurs n'ont pas fait de grandes études ; ils ont un diplôme reconnu aussi bien à leurs yeux à eux que vis-à-vis de l'entreprise. Maintenant, on sait ce qu'ils valent réellement, on a de vrais professionnels qui sont compétents sur plusieurs machines, alors qu'on ne les faisait travailler que sur une ; ça permet de savoir ce qu'ils ont fait ailleurs, sur d'autres chantiers. De plus, ça leur permet aussi de mieux se vendre s'ils doivent quitter l'entreprise.

3. Les difficultés rencontrées

L'important effort de concertation des acteurs, et les négociations avec les DDTFP d'une part, l'AFPA de l'autre, ont considérablement simplifié une opération qui aurait pu, compte tenu de la mobilité des candidats, tourner au casse-tête. Néanmoins quelques difficultés subsistent.

La première d'entre elles, déjà évoquée, concerne la planification qui doit prendre en compte les contraintes inhérentes au chantier. En particulier, outre le risque d'arriver après son achèvement, il est indispensable de neutraliser une partie du chantier pour que les épreuves puissent se dérouler sans danger. Le climat, la disponibilité du matériel, l'état d'avancement du chantier sont autant de facteurs à prendre en compte. Mais le dialogue avec les responsables du chantier,

La découverte de
talents cachés et la
rationalisation de
l'effort de
formation

Ne pas peser sur le
déroulement du
chantier et ne pas
pendre de
risques...

Réunir un jury
professionnel :
moins simple qu'il
n'y paraît

voire la contractualisation écrite, permet largement d'apaiser les craintes et d'organiser les modalités pratiques.

L'autre difficulté a consisté à réunir les jurys : C'est sûrement le plus compliqué. Ils doivent être habilités par les DDTE ; et comme ils vont d'un département à l'autre, il faut à chaque fois les faire habilitier. Les professionnels n'ont pas toujours le temps de se déplacer pour un jury. On a été amenés à faire appel à de jeunes retraités, en s'assurant que leurs compétences étaient encore à jour.

Enfin, Monsieur ROBERT nous fait part de son inquiétude concernant la gestion des dossiers dans le futur : la CTVID13 de l'Essonne va devoir gérer pendant 5 ans les parcours des candidats, ce qui va nécessiter à terme une activité administrative importante ; on va relancer les gens pour leur permettre de faire aboutir leur projet dans les plus brefs délais et obtenir les CCP manquants.

4. Les aspects financiers

Si l'entreprise a financé intégralement les premières validations, elle bénéficie actuellement d'une aide des AREF14 qui prend en charge 50 à 70 % du coût. Le montant des frais directs relatifs à l'opération – hors imputation des charges salariales et frais de dossiers – s'établit à ce jour à 36 710 €

Une négociation a été menée avec l'AFPA pour que la même tarification soit appliquée sur l'ensemble du territoire. Elle prévoit un montant forfaitaire pour l'accompagnement et un montant par CCP présenté ; par candidat, le montant varie de 700 € à 1 500 € environ en fonction du nombre de CCP présentés.

5. Le point de vue des partenaires sociaux

Les représentants du personnel interviewés sont formels : c'est une expérience totalement positive qui n'a entraîné aucune résistance de notre part. Nous n'avons jamais eu la moindre inquiétude à ce sujet. Au contraire, nous avons encouragé la démarche, et souhaitons vivement qu'elle se poursuive. Ils saluent également le sérieux de la démarche d'évaluation.

Une adhésion sans
réserve

6. Paroles de certifiés

Comment conclure cette partie sans laisser parler les bénéficiaires du dispositif, dont l'émotion, à distance de l'événement, est encore perceptible :

Quand j'ai eu le papier, cela m'a fait très plaisir, vis-à-vis de RAZEL ; je n'avais aucun diplôme, et mon premier diplôme, c'est RAZEL qui me l'a remis. J'espère qu'ils vont le refaire et que ça profitera à d'autres collègues. Je suis content de l'avoir, en plus, cela remplace le CACES15. La VAE16, c'est à vie.

La VAE, ça ne permet pas d'apprendre des choses ; ça nous met en valeur.

Chaque jour, je savais si j'avais mon certificat. Pour finir, j'étais content car j'ai eu les trois. Mais certains l'ont raté, donc c'était du sérieux, ce n'était pas bidon.

Cela m'a valorisé dans l'entreprise ; je n'avais pas de CAP et c'était une fierté d'avoir obtenu cela. Le titre a une valeur supplémentaire : la reconnaissance ; je l'avais peut-être auparavant, mais je ne le savais pas. Le papier est rangé, en bonne place. J'essaierai peut-être de passer les autres titres.

Si c'était à refaire ?
je le referais...

¹³Cellule Technique de Validation Intersectorielle Départementale

¹⁴ Organismes mutualisateurs de fonds de la formation spécifique au secteur du BTP

¹⁵ certificat d'aptitude à la conduite en sécurité

¹⁶ Il y a de toute évidence confusion, dans l'esprit des salariés interviewés, entre le titre et la modalité d'obtention.

Institut MCVA/CNAM - 2, rue Conté, 75003 PARIS - ☎ 01 40 27 26 88 E-mail: cmpe.mcva@cnam.fr

Etude DGEFP : VAE et entreprises – Mai 2006

C'est une bonne chose, c'est valorisant ; ça reconnaît l'expérience de manière écrite. S'il y a un licenciement, cela permet de trouver un autre emploi ; c'est un titre reconnu comme un CAP.

Remplir le dossier ? Ce n'était pas compliqué.

Et demain ?

Encore des projets

D'autres opérations sont en cours, toujours dans la conduite d'engin, mais aussi dans le génie civil, des validations pour les techniciens, géomètres, mécaniciens... Actuellement on a 180 personnes qui sont demandeuses pour la VAE.

Le directeur des ressources humaines de l'entreprise, Monsieur LAGIERE, confirme ces propos de Christian DECHEPY. Pour lui également, la VAE sera poursuivie : le projet VAE ne tourne pas tout seul ; il faut encore s'en occuper, le faire tourner et on va le faire. Cela apparaît comme l'un des éléments de développement des salariés ; c'est à intégrer, à poursuivre, car il est important de concrétiser le niveau d'implication des salariés et leur employabilité ; cela s'inscrit dans une relation gagnant/gagnant, pour l'entreprise et le salarié. Mais pour cela, il faut qu'il y ait un porteur en interne, qui y croie et qui s'y investisse. De toute évidence, chez RAZEL, c'est bien le cas !

Annexe Méthodologique

Pour des raisons de disponibilité des acteurs et d'éloignement (les salariés étant sur des chantiers répartis sur plusieurs zones géographiques), un certain nombre d'entretiens ont dû être menés par téléphone.

Ils ont été conduits selon la technique de l'entretien semi-directif, sur la base du guide d'entretien commun à toutes les monographies. Leur durée a varié d'une demi-heure (entretiens téléphoniques) à une demi-journée (entretiens de face à face).

Ont été rencontrés pour cette monographie :

Monsieur Christian DECHEPY :	porteur du projet
Monsieur Jean-Yves LAGIERE :	DRH
Ont été interviewés au téléphone :	
Monsieur Robert CONANEC :	conducteur
Monsieur David DOS REIS :	conducteur
Monsieur Armand HAVOT :	conducteur
Monsieur Alain NEIRINK :	formateur testeur
Monsieur Jean-Bernard ROUILLON :	représentant syndical
Monsieur Christian STORK :	élu au CE, responsable de la sécurité
Monsieur Jean-Louis ROBERT :	pilote de la cellule technique VAE de Lardy

Qu'ils soient tous remerciés pour leur disponibilité et la qualité de leurs réponses ; même si tous n'ont pas été cités, toutes nous ont été utiles.

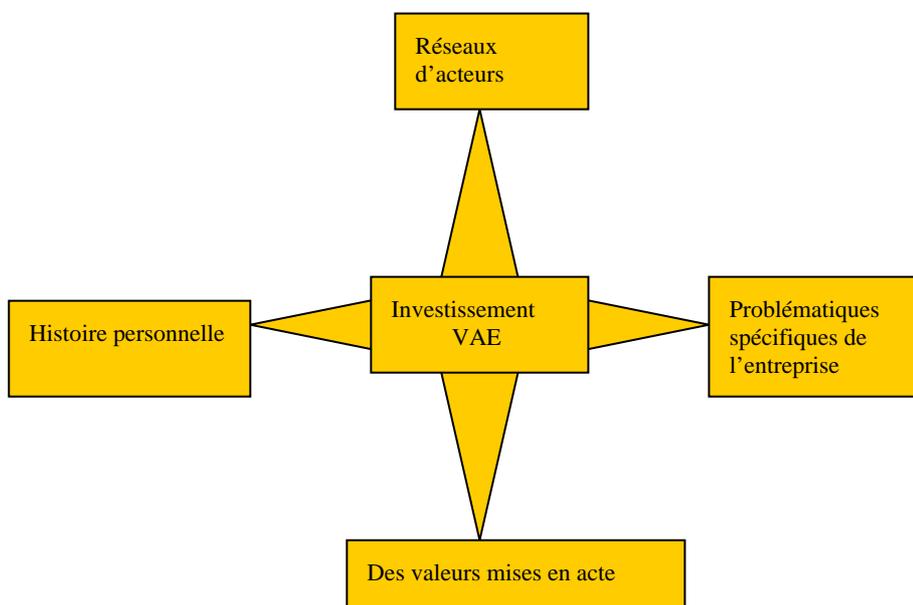
III

LES LEVIERS DE LA VAE

Les monographies qui précèdent concernent différentes entreprises, de différents secteurs géographiques qui vont de la Bretagne à la Provence, Alpes et Cote d'Azur, de la Lorraine au Poitou Charentes, en passant par Paris et sa région, sans oublier Midi Pyrénées ; Elle concerne différents secteurs économiques, du Bâtiment et des Travaux Publics à l'insertion professionnelle, de l'industrie mécanique au textile, des transports à l'assurance en passant par une collectivité territoriale. Elles touchent des structures avec différents statuts juridiques puisque nous trouvons autant des SA que des SARL, des associations que des groupes ou des administrations territoriales. On y trouve des entreprises de taille très différentes et donc des structures d'organisation, de décision et de régulation très variées. Elles racontent, expliquent, exposent la conduite du processus dans ses différentes facettes en prenant en compte la dimension temporelle. C'est cette diversité que nous allons explorer maintenant pour identifier les constantes, repérer les axes de force tout au long du processus.

3.1 LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE DE LA VAE DANS LES ENTREPRISES CONCERNÉES

Il est frappant de noter que, tels qu'ils sont présentés par les acteurs concernés, les motifs d'investissement dans la VAE dans une approche collective au sein des entreprises ne semblent pas vraiment correspondre à des problématiques spécifiques liées aux évolutions des contextes professionnels mais plutôt à des interactions entre sensibilité personnelle, influence d'un réseau relationnel et vie de l'entreprise.



3.2 LES INFLUENCES SUBJECTIVES

L'influence des réseaux personnels et professionnels dans l'accès à l'information Dans 1/3 des entreprises rencontrées (Braxenthaler, Chabrier, Bocage Avenir Couture), c'est par le réseau personnel et/ou professionnel que les DRH ou les chefs d'entreprises se sont trouvés sensibilisés. Non seulement ils ont accès à une information pertinente, et claire mais surtout, parce qu'elle était portée par des acteurs proches d'eux par les convictions (réseau CJD, réseau CFDT...) ou par des liens professionnels pré existant (réseau des Chambres des métiers...), cette information a été immédiatement intégrée comme fiable et à exploiter. Cette information se tissait tout à fait avec des réflexions antérieures portées par ces réseaux sur la question des ressources humaines et des parcours professionnels.

L'influence de l'histoire personnelle

Dans 1/5 des entreprises (Razel, Chabrier), l'investissement dans une approche collective de la VAE repose prioritairement sur des éléments d'histoire personnelle du RH ou du Chef d'entreprise, qu'il s'agisse d'un : passé d'autodidacte assumé ou d'une reprise de formation professionnelle continue. Cette sensibilité personnelle est première dans la décision d'utiliser la VAE dans une approche collective et c'est ensuite le souci de développement de l'entreprise qui va fournir des opportunités.

3.3 DES PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE

Des difficultés de recrutement qui invitent à limiter le turnover

- qui incitent le DRH de l'entreprise (Delanchy) à répondre à ce déficit en favorisant la promotion interne et la formation et en associant au service formation interne un organisme de formation qui proposera la VAE comme outil complémentaire aux actions de formation classique.

- qui engagent le DRH (Razel) à chercher dans un même temps, à valoriser les capacités des salariés tout en développant la démarche qualité.

La volonté de développer l'employabilité des salariés en construisant des parcours

La question de l'employabilité des salariés est une préoccupation des entreprises qui ont dans leurs missions, de faciliter l'intégration des personnes sur le marché du travail, (CAT Bretons). C'est aussi cette préoccupation que l'on retrouve pour d'autres raisons chez celles qui viennent de vivre une période d'instabilité forte directement dans l'entreprise (BAC), ou dans son environnement (Razel), et veulent anticiper des risques éventuels. Il peut aussi s'agir d'une prévention de principe (Braxenthaler).

La volonté de pallier à des déficits d'image et de professionnaliser les salariés

C'est le cas pour 1/5 des entreprises notamment l'OPAC Paris. Pour compenser ce handicap, les DRH ont souvent choisi de concilier parcours de professionnalisation et validation totale ou partielle des parcours, comme autant de jalons externes à l'entreprise permettant aux salariés concernés, notamment les moins diplômés, non seulement de valoriser en interne leurs expériences et les

De la prévention
argumentée à la
prévention de
principe

Travailler sur
l'image de soi

compétences acquises sur le terrain ainsi qu'en formation, mais aussi de jouer sur l'image d'eux-mêmes, à l'extérieur de l'entreprise, dans le cadre familial et amical grâce à la notoriété des certifications acquises.

L'opportunité de donner des signes aux salariés et à leurs représentants

Le choix d'intégrer la VAE dans une démarche collective à l'initiative de l'entreprise a été aussi, une opportunité saisie pour donner des signes positifs en direction des salariés et de leurs représentants au moment où se renégocient les accords sur la formation professionnelle, mais aussi au moment des négociations internes sur les emplois et les qualifications.

Un levier pour contribuer au développement de la motivation des salariés

Ce point est évoqué par presque toutes les entreprises rencontrées, même si certaines le constatent comme un effet indirect et inattendu et non comme un effet recherché a priori. Il est systématiquement relié à un discours sur la place de la reconnaissance sociale dans l'image de soi et son influence sur les capacités d'initiative et d'investissement en interne et en externe à l'entreprise.

Reconnaissance
sociale et
initiative

La volonté de maîtriser les coûts de formation

C'est principalement la mairie de Toulouse qui évoque ce point et parie sur le fait que la VAE permettra de juguler les augmentations importantes du budget formation en ciblant davantage les besoins et en ajustant au mieux les contenus de formation tout en augmentant le potentiel de personnes en formation.

Il peut être surprenant de constater que c'est une structure publique qui formule cette préoccupation alors que souvent, dans la représentation collective, on affirme que ce sont les entreprises privées qui visent l'économie avec la VAE. Il peut aussi être réjouissant de voir que la fonction publique a intégré et met en œuvre la volonté d'utilisation optimale des financements dédiés à la formation.

Une opportunité pour mettre en acte des valeurs personnelles

La VAE semble aussi, pour certains DRH et surtout Chefs d'entreprise, avoir été une opportunité supplémentaire d'opérationnaliser des valeurs personnelles autour du désir et de la nécessité de donner des signes de reconnaissance aux personnes engagées dans l'entreprise, en dehors des signes classiques d'augmentation de salaires ou en promotion interne – qui ne sont pas toujours réalisables -. Cette « opérationnalisation » s'est traduite de manière très différente d'une entreprise à l'autre notamment en terme d'accompagnement, comme on le verra dans le chapitre suivant.

Une approche positive de contraintes extérieures à l'entreprise

C'est le cas principalement des CAT Bretons qui ont fait des contraintes posées par la loi, des atouts pour recentrer leur activité sur leur cœur de métier. Recentrant leur activité sur leur cœur de métier, la VAE est apparue comme un outil à mobiliser pour accompagner non seulement les travailleurs handicapés sur le chemin de la réinsertion professionnelle, mais aussi pour accompagner les changements organisationnels internes suscités par l'application des nouvelles réglementations.

Des conditions d'émergence en tension, en interaction, en interférence

L'analyse des conditions d'émergence de la VAE dans les entreprises rencontrées fait apparaître des interactions entre tous ces éléments que nous avons présentés de manière analytique ici. Cette séparation, qui permet d'identifier les différents éléments, ne prend véritablement sens que si on remet ces éléments en tension, en corrélation, en inter-réaction dans la vie de l'entreprise, des décideurs, des salariés et de leurs représentants.

C'est donc la synergie de plusieurs contextes, endogènes et exogènes, qui va favoriser l'émergence de la VAE dans l'entreprise et notamment :

- Des informations diffusées par un réseau de confiance personnel ou professionnel auprès du Chef d'entreprise ou du DRH.
- Des possibilités d'échange entre pairs
- Des difficultés de recrutement et la volonté de fidéliser et/ou de professionnaliser le personnel
- Des prévisions de forte évolution technologique ou réglementaire et la volonté d'anticiper l'adaptation voire la reconversion interne ou externe du personnel.
- Un marché fortement concurrentiel
- Un pari sur les certifications qualité et la volonté de certifier aussi leurs personnels en externe.

3.4 DES PRATIQUES DE MISES EN ŒUVRE TRÈS DIVERSIFIÉES

En matière de réflexion stratégique

La place de la réflexion stratégique dans l'utilisation de la VAE est très disparate et la variable ne semble être ni la taille de l'entreprise, ni son secteur économique. En effet, nous avons vu des entreprises pour lesquelles le projet d'intégration de la VAE a donné lieu à un vrai débat dans les organes de direction de l'entreprise, avec détermination de population et de certifications prioritaires en fonction des contraintes, d'autres où c'est le DRH seul qui a pris les devants en s'appuyant sur le CE lorsqu'il existe, d'autres où l'information a été donnée dès le lendemain de l'appropriation directement aux salariés.

Dans près de la moitié des entreprises, la construction de la méthodologie de travail sur l'intégration de la VAE dans l'entreprise s'est faite chemin faisant

En matière d'information des salariés

La taille de l'entreprise est un élément discriminant pour identifier les choix en matière d'information des salariés, auquel se rajoute la diversité des stratégies d'intégration de la VAE dans l'entreprise.

Ainsi, nous trouvons, pour les PME et PMI des réunions d'information programmées et animées directement par le DRH sur les lieux de travail avec soit l'ensemble des salariés, soit les seuls salariés visés par la cible stratégique définie par la direction, après une étape de sensibilisation de l'encadrement intermédiaire en passant par une sensibilisation et des informations organisées avec le CE lorsqu'il existe... Ces informations sont soit réalisées en intra, soit l'entrepreneur ou le DRH associe dès ce moment l'organisme certificateur prévu, voire même l'organisme en charge de l'accompagnement.

D'une conduite de projet
à une action adaptée

De l'information
organisée sur le
terrain avec les
certificateurs à
l'information
individuelle

Pour les TPE et TPI, nous voyons dans les deux cas, une information donnée directement par le chef d'entreprise dès le lendemain de sa propre information à tous les salariés ou à certains seulement.

En matière de collaboration avec les organismes d'information et de conseil

Peu de relation avec les points relais conseil

Très peu d'entreprises ont utilisé les organismes d'information et de conseil qui sont souvent méconnus d'eux. La seule entreprise qui a travaillé avec un point relais conseil se trouve être aussi celle où les problèmes de coordination entre point relais conseil, organismes certificateurs, organisme d'accompagnement, et OPCA ont justifié de la mise en place d'un comité de pilotage coordonné par la Mission Régionale VAE. Cette coordination a permis de mettre autour de la table l'ensemble des intervenants sur ce dossier et de gérer ainsi régulièrement les réajustements à faire en cours de conduite du projet, même si les effets directs sur la certification des salariés ne sont pas encore visibles au moment où cette étude est réalisée.

En matière de collaboration avec les organismes certificateurs

La collaboration avec les organismes certificateurs suit les mêmes méandres que celle avec les organismes d'information. Là encore, la diversité est de mise et là non plus, ce n'est pas la taille qui est un élément discriminant puisque nous voyons un entrepreneur de TPE donner l'information à ses salariés et ne plus s'occuper de la suite du dossier, sauf pour des encouragements ponctuels, quand l'autre entrepreneur, accompagne ses salariés aux réunions d'information, négocie avec l'organisme certificateur pour que l'accompagnement se déroule dans ses locaux, met à disposition son atelier, voire va lui-même à la recherche d'autres certificateurs en cas d'échec d'un salarié.

De l'ignorance à l'accompagnement complet voire à la conception commune d'un dispositif

La collaboration avec les organismes d'information dépend pour beaucoup du tissu relationnel du chef d'entreprise ou du DRH sur le territoire et dans le champ de la certification, de sa conception de la place de la VAE dans l'entreprise (favoriser et encourager les démarches individuelles ou utiliser la VAE comme un outil de la GRH), mais aussi des certifications concernées.

Ainsi, trois entreprises ont développé des relations très étroites avec des organismes en charge de la certification. L'une est allée jusqu'à retravailler conjointement les référentiels pour y intégrer des niveaux de maîtrise des connaissances et compétences. L'autre est allée jusqu'à faire gérer par une seule DDTEFP des certifications qui se déroulent sur l'ensemble du territoire avec des personnes à forte mobilité géographique.

Les relations avec les organismes certificateurs, lorsqu'elles sont de mises, nécessitent parfois des ajustements et des régulations. En cas d'échec, ou de non-réponse aux sollicitations, l'entreprise tente alors de trouver d'autres certificateurs avec lesquels la démarche de collaboration sera plus constructive (CAT Bretons).

Des innovations réussies mais aussi point faibles à faire évoluer

Si les monographies mettent en évidence les collaborations réussies avec les organismes certificateurs, y compris avec des démarches qui sortent des sentiers battus pour prendre en compte les spécificités des conditions d'emploi par exemple, elles pointent aussi les difficultés rencontrées, qu'il s'agisse de délais de réponse trop longs voire d'absence de réponse, ou de réponse stéréotypées là où la demande de l'entreprise aurait mérité un traitement plus personnalisé, qu'il s'agisse d'une faible prise en compte des spécificités des salariés ou de la

lourdeur administrative des dossiers ou des délais pour réunir les jurys de certification.

Un point nous semble devoir être souligné qui met en évidence les difficultés de choix non seulement de la certification à viser mais aussi du certificateur à choisir compte tenu des caractéristiques des personnes ciblées. Si le DRH de Razel a immédiatement identifié que les titres du Ministère du travail semblaient les plus adaptés pour la population visée, c'est parce qu'il fait partie de plusieurs commissions à l'Éducation Nationale et au Ministère du travail et qu'il est ainsi en proximité avec les différentes modalités de certifications, ce qui n'est pas le cas de l'entrepreneur du Bâtiment. Or, en l'absence de cette information, il ne semble pas vraiment que les certificateurs assurent cette fonction d'information sur les différentes certifications possibles et les différentes modalités de certification, hors de leur propre structure. Leur intervention, si elle s'inscrit dans le discours, dans le champ de la coopération et de la complémentarité, semble inscrite dans la pratique, plutôt dans le champ de la concurrence avec le souhait et le souci de retenir le « client ».

En matière d'accompagnement

Des pratiques très différentes des entreprises sur ce champ-là aussi, allant de la simple acceptation du congé de VAE à la prise en charge des frais de VAE en passant par l'accompagnement du salarié dans la production de son dossier et l'appui à la verbalisation de son expérience et de ses acquis.

Pour certaines entreprises, les salariés ont été laissés libre d'organiser, en dehors du temps de travail, leurs travaux préalables au dépôt du dossier devant le jury. Dans d'autres, l'encadrement intermédiaire a tenu compte de ces temps de formalisation avec l'organisme certificateur pour organiser le travail de production, alors que dans d'autres entreprises encore, l'employeur a négocié pour que l'accompagnement se fasse sur le lieu de travail et pendant les heures de travail.

En conclusion :

Une préoccupation forte : faciliter l'accès des salariés au premier niveau de certification.

Un accompagnement systématique pour l'accès aux premiers niveaux de certification,

À l'issue de cette approche transversale des 10 entreprises étudiées, les décisions, semblent être la résultante d'un croisement entre la prise en compte de la taille de l'entreprise, de l'enthousiasme du DRH ou du Chef d'entreprise ainsi que de la présence ou non de représentants du personnel, CE ou DP.

En matière de collaboration avec les organismes certificateurs et d'implication de l'entreprise dans l'accompagnement, les pratiques résultent d'un double effet : la prise en compte du niveau de certification visé et la volonté de l'entreprise d'inscrire la VAE comme un outil pérenne de la GRH.

En effet, dans toutes les situations rencontrées, les entreprises désirant favoriser l'accès à un premier niveau de certification, quelles qu'en soient les raisons, ont toutes accompagné le processus. Les raisons données diffèrent, allant de la prise en compte de la complexité du système, à la crainte d'entraîner les salariés sur un nouvel échec en passant par la conviction que sans accompagnement interne, l'accès à ce premier niveau de certification serait impossible.

D'autres éléments sont donnés par les responsables qui alimentent cette précaution prise pour faciliter l'accès aux premiers niveaux de certification : Si

la fonction de l'entreprise est de garantir l'employabilité, elle doit concentrer ses efforts sur la population ayant le plus de risque.

Il s'agit aussi d'entreprises pour lesquelles une revalorisation en terme d'image des personnes concernées par l'enjeu de ces certifications, contribue à revaloriser l'image de l'entreprise, voire du secteur et contribue aussi au maintien de la paix sociale, ce qui les incite à mettre en place un dispositif sous contrôle pour pouvoir intervenir à temps en cas de problème.

IV
LES DÉMARCHES DE VALIDATION
DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

Après avoir présenté les motifs et les types d'engagements des entreprises dans la VAE, voyons maintenant, par quelles démarches les entreprises ont mis en œuvre une VAE collective ?

Le panel d'entreprises retenu pour l'étude est diversifié quant à la taille et aux activités des entreprises. Il convient de noter une différence importante en moyen de gestion. Certaines des entreprises possèdent une équipe de gestion des ressources humaines et mobilisent un service formation comme RAZEL, OPHLM de Paris, DELANCHY. À l'inverse, pour d'autres entreprises moins importantes, CHABRIER et fils, BRAXENTHALER, le dirigeant couvre personnellement cette fonction.

Par conséquent, pour explorer les contextes et situations de développement des démarches de VAE nous explorerons deux questions.

Dans la mise en œuvre d'une VAE collective peut-on identifier une cohérence entre les différentes façons de procéder quelle que soit la taille de l'entreprise ?

Comment les entreprises conçoivent-elles et organisent-elles la démarche de VAE ?

4.1 L'ÉTAPE EMPLOI/CERTIFICATION : UN RENVERSEMENT DE MÉTHODE

A. Trouver la bonne certification

À partir des expériences de l'ensemble des entreprises rencontrées et étudiées, l'utilisation collective de la VAE dans une entreprise pose la question des liens entre emploi et certification. La question fondamentale et souvent difficile à traiter consiste à essayer de trouver dans la multitude des certifications existantes, celle s'approchant le plus des descriptifs de postes et/ou des compétences utilisées dans l'entreprise.

B. Décrire les emplois et les activités

Ce repérage suppose deux opérations distinctes mais complémentaires :

- décrire les activités des salariés, soit sur chaque poste, soit sur chaque emploi. Cette opération est souvent menée en dehors de toute référence à la VAE, soit dans le cadre de négociations collectives sur les grilles salariales, soit dans le cadre de période de modification de l'organisation de la production, notamment pour les entreprises disposant d'un effectif important.

- choisir dans la description des activités liées aux postes ou aux emplois, celles qui se rapprochent le plus des activités décrites par les référentiels de certification. Ce repérage se fait souvent par essai/erreur, par tâtonnements.

Peu d'entreprises de l'échantillon étudié, sont vraiment engagées dans une démarche de management par les compétences au moment de l'entrée dans la VAE. Mais le choix d'une implication dans la démarche de VAE a généré de fait, un travail sur le descriptif des activités des salariés pour les entreprises les plus importantes.

L'étude des activités des différents postes ou emplois dans l'entreprise en lien avec le référentiel de certification est une étape indispensable. Elle peut se faire avec des degrés de finesse très différents d'une entreprise à une autre et par des personnes différentes.

Pour les plus petites entreprises, parfois c'est le salarié lui-même qui réalise cette démarche de rapprochement, de manière informelle et par tâtonnement, avec généralement l'accord du responsable d'entreprise et l'aide d'un conseiller d'un organisme certificateur. C'est le cas entre autres de l'entreprise BRAXENTHALER.

Pour les entreprises plus étoffées en effectif, cette opération relève d'une décision importante pour la réussite de la démarche de certification car cela prédétermine :

- le choix du mode de certification,
- l'organisation de la procédure de validation avec le certificateur,
- la démarche d'accompagnement proposée par le certificateur,

Nous avons pu constater que ce choix se révèle à l'usage une des clés du succès de la démarche auprès des partenaires (syndicats, management, salariés).

C. Résister aux évidences premières.....

Il s'agit donc bien de chercher la certification la plus adaptée aux activités. Cette étape nécessite souvent un travail partenarial avec les différents organismes certificateurs. L'expérience engage à ne pas se laisser aller aux évidences premières. Ce n'est pas parce que dans l'entreprise, l'atelier s'appelle « atelier de menuiserie », que les salariés travaillent le bois, qu'il faut aller immédiatement chercher du côté des certifications en menuiserie ou ébénisterie. C'est l'expérience vécue par les entreprises BRAXENTHALER SA et l'OPAC de PARIS dans leurs métiers respectifs. Ce travail d'ingénierie, semble entraîner autant pour le responsable engagé dans le projet que pour les organismes certificateurs, un changement de posture quant à la démarche. Il ne faut plus raisonner seulement en terme de connaissances requises mais aussi à partir de l'activité réelle du travail pour la confronter au référentiel de certification ou à défaut au référentiel de formation comme nous avons pu le constater parfois.

Dans ce cas, on s'appuie sur l'activité réelle du salarié et non sur celui du travail prescrit dans la fiche de poste comme l'ont mis en œuvre de manière exemplaire les CAT bretons avec le ministère de l'agriculture, l'OPAC de Paris avec l'aide du FAF de branche. Il devient donc nécessaire de construire un référentiel relié aux situations professionnelles pour chaque métier. Un partenariat efficace avec des ministères a permis l'élaboration d'un premier référentiel de ce genre. Avec ce travail pionnier, la démarche méthodologique une fois stabilisée constitue un capital pour les partenaires. Elle peut ensuite être réutilisée avec d'autres certificateurs pour d'autres référentiels avec un gain de temps considérable.

... et appréhender autrement les liens entre l'emploi et la certification

L'intégration de la VAE dans une démarche d'entreprise, prenant en compte le salarié, modifie dans cette phase d'ingénierie, l'activité du responsable (en particulier le responsable de formation) mais surtout son cadre de référence.

Si la centration habituelle sur l'organisation interne, le système de classification de l'entreprise, est gardée en toile de fond, nous constatons que la VAE ouvre à de nouveaux repères, d'autres normes sociales externes comme les certifications, diplômes et titres ainsi qu'une autre façon de lire la contribution des salariés à l'activité de l'entreprise. Passer ainsi des référentiels de poste ou d'emploi interne propre à l'entreprise aux référentiels d'activités des certifications, peut amener à réfléchir autrement les rôles et missions des salariés, l'organisation du travail et de la production reliés aux logiques de formation.

Réfléchir
autrement
l'organisation du
travail, les rôles
et missions des
salariés.

D – Vers un travail de partenariat

Le travail partenarial avec les organismes certificateurs constitue un « plus » pour la démarche VAE. Ce partenariat, s'il inclut des phases de mise en concurrence ouverte entre les différents organismes certificateurs, vise principalement, comme l'indiquent les monographies produites, à affiner les référentiels d'activité des postes ou des emplois. Cette coopération, quand elle se réalise, produit des explicitations sur des éléments de contexte indispensables pour comprendre les activités de l'entreprise mais aussi la fonction et le rôle des certificateurs. Il permet ainsi de repérer les bonnes certifications.

La confrontation entre références et référentiels : une source de réflexion

L'identification de l'écart qui existe entre les référentiels d'activités internes propres aux entreprises et les référentiels d'activité des certifications externes, alimente, dans un premier temps un certain agacement contre le système de formation voir contre les certificateurs – trop pesant, trop loin des réalités de l'entreprise, trop théorique, peut aussi entraîner, dans un deuxième temps, une réflexion sur l'organisation et la production de référentiel emploi - compétences – formation comme l'ont fait l'OPAC DE PARIS et les CAT BRETONS.

Cet écart, peut inciter le responsable d'entreprise dans certains cas à se rapprocher de la branche professionnelle pour proposer soit la construction d'une offre de formation et de certification manquante avec les organismes adéquats (ministère de l'Éducation Nationale, ministère de l'Emploi...), soit la création d'un certificat de qualification professionnelle.

Ces pratiques devraient tout à la fois, conduire à faire évoluer les certifications existantes mais aussi entraîner un toilettage, dans certains secteurs, des certifications existantes pour éviter les redondances néfastes à une bonne lisibilité pour le public.

Le choix avec des organismes certificateurs

Il permet aussi au DRH de s'approprier le contenu des certifications, mais aussi les méthodes de travail proposées pour l'accompagnement des salariés ainsi que les modalités de certification.

Les organismes certificateurs ont aujourd'hui des modalités de certifications différentes. Elles sont soit basées sur la réalisation d'un dossier de preuves et de traces propres à convaincre le jury soit sur la production directe de compétences par des mises en situation de travail. Ces différences, pourtant utiles aux candidats dans la mesure où ils peuvent choisir en fonction de leurs modes d'apprentissages favoris, de leur émotivité ne sont pas vraiment exploitées, et le choix de l'organisme certificateur se fait sur d'autres critères.

Des variables personnelles dans l'offre de service de VAE

Ce travail de recherche d'adéquation entre l'interne de l'entreprise et l'externe est soumis non seulement aux éléments techniques déjà cités mais aussi et dans une large mesure selon les situations, à des éléments plus subjectifs comme par exemple, la capacité du conseiller en VAE, à prendre en compte le contexte particulier de l'entreprise, à présenter une offre de service de VAE incluant, sans imposer, une démarche, mais offrant une palette de possibilités. Ce constat est particulièrement marquant dans certaines monographies où nombre de responsables ont souligné qu'il ne suffisait pas de trouver la « bonne »

C'est souvent la rencontre « hasardeuse » avec une personne ressource qui permet de trouver la bonne certification

certification et le « bon » certificateur, mais que la réussite d'une opération passait aussi par la rencontre avec le « bon » conseiller !

Un renversement de perspective

Trois points clés de l'étape emploi certification

Dans la démarche VAE, il est nécessaire de se décentrer de la préoccupation de l'organisation interne et le système de classification de l'entreprise pour élargir les repères et se référer à une norme sociale plus large représentée par les certifications Nous passons des descriptifs de poste ou de compétences aux référentiels de diplômes ou de titres. On va de l'emploi vers le diplôme recherché et non classiquement de la formation vers l'emploi.

Pour les organismes certificateurs, il devient nécessaire de sortir des cadres formels habituels pour aller sur le terrain à la rencontre de l'entreprise pour repérer les certifications les plus adéquates ce qui suppose un personnel compétent rompu à ce travail d'intervention..

L'irruption de l'expérience dans le monde de la certification et la dissociation entre la certification et le chemin qui y conduit obligent à une modification profonde des conceptions et des pratiques en matière de gestion des compétences et des emplois, mais aussi de formation professionnelle des salariés.

4.2 UNE DÉMARCHE CONCURANTE

COMMENT LES ENTREPRISES ONT-ELLES MIS EN ŒUVRE LA VAE ?

Sept étapes clés

Notre analyse croisée, nous a permis d'identifier sept étapes clés du dispositif d'une démarche de VAE collective. Après avoir décliné et défini les points clés de ces étapes, nous pointerons certaines difficultés rencontrées lors de leur mise en œuvre.

✓ Première étape : **Information,**

Le salarié participe à une réunion d'information ou a un entretien individuel avec un chargé de formation ou directement l'employeur selon la taille de l'entreprise, sur les droits à la VAE et sur les démarches possibles.

✓ Deuxième étape : **Information par l'organisme certificateur.**

Le salarié assiste, dans l'entreprise ou directement dans les locaux d'un organisme certificateur, sur son temps de travail ou son temps personnel, à une réunion au cours de laquelle l'organisme certificateur expose les modalités proposées pour le parcours de VAE. Si le candidat décide d'aller plus loin, il lui est remis un dossier et un accompagnement est proposé pour la production du dossier de VAE.

✓ Troisième étape : **Inscription dans la démarche et recevabilité de la demande.**

Chaque organisme certificateur demande la constitution d'un premier dossier, appelé, dossier de recevabilité. Il est destiné à vérifier si le candidat remplit

toutes les conditions formelles nécessaires à la validation du titre. Dans la plupart des cas, cette vérification des conditions formelles est faite avant l'information des salariés, entre l'employeur ou les services RH et le certificateur, pour ne générer aucune déception. À réception du dossier, la demande sera enregistrée et après acceptation, un courrier sera envoyé au candidat.

✓ Quatrième étape : **Préparation de la certification**

Il existe différentes modalités proposées par les organismes certificateurs et différents niveaux d'implications des entreprises dans la démarche de VAE collective en matière d'accompagnement pour la réalisation du dossier de preuve :

Du côté des organismes certificateurs,

Certains organismes, nous l'avons vu, tablent sur la réalisation d'un dossier de preuves et de traces propres à convaincre le jury.

D'autres privilégient la production directe de compétences par des mises en situation de travail.

Dans les deux cas, il y a un travail minimum sur la reconstitution de la carrière des salariés, reconstitution qui a déjà été engagée pour le dépôt du dossier de recevabilité.

Du côté des entreprises,

Certaines entreprises considèrent que les salariés ont à réaliser seuls, leur préparation. D'autres considèrent qu'il convient d'accompagner les salariés dans cette élaboration. Nous mettons ici en avant les organisations mises en place par la grande majorité des entreprises, quelle que soit leur taille. Il s'agit d'abord de prendre en compte les contraintes organisationnelles collectives, le rythme d'activité des salariés voire leur mobilité géographique ainsi que le potentiel de l'organisme certificateur pour organiser le travail de préparation.

La démarche se déroule entre participation à des groupes de travail et accompagnements individuels. Sur ce modèle, nous retrouvons autant des entreprises possédant les effectifs les plus importants de l'étude que celle qui a les effectifs les plus réduits. Dans ce cas l'encadrement intermédiaire est sensibilisé à la démarche et mobilisé pour que l'organisation de la production prenne en compte la participation des salariés aux actions mises en place.

Dans certains cas, notamment lorsque le matériel utilisé pour les mises en situation est celui de l'entreprise (Razel) et le lieu de la mise en situation celle du chantier en cours, l'organisation des jurys se fait en concertation entre l'entreprise et l'organisme certificateur pour pouvoir prendre en compte l'ensemble des contraintes climatiques bien sûr mais de production et de disponibilité des jurys aussi.

Dans d'autres, ce sont les périodes de certification et d'accompagnement qui sont choisies en fonction des contraintes de production ou bien de mobilité des candidats (DELANCHY).

Certaines entreprises, n'hésitent pas à proposer :

- des compléments d'accompagnement pour préparer spécifiquement les candidats à l'entretien avec le jury.
- des accompagnements adaptés pour les candidats n'ayant pas déposé leur dossier à temps.

... à un
accompagnement
traditionnel en
trois entretiens

- des situations d'apprentissage dans le cadre du travail, ou des formations complémentaires pour cheminer vers l'acquisition de nouvelles connaissances nécessaires à la validation de l'ensemble du référentiel, passant ainsi doucement de la validation des acquis de l'expérience à un processus de qualification du personnel.

Sur ce dernier point, on voit aussi ce glissement s'opérer à la demande et sur l'incitation de certains organismes certificateurs, portés par la volonté de favoriser l'acquisition de certifications complètes, ce qui n'est pas sans poser problème à certaines entreprises, Bocage Avenir Couture par exemple.

Les pratiques d'accompagnement des organismes certificateurs changent en fonction de leurs choix méthodologiques, mais elles sont aussi différentes selon les lieux et les certifications visées. Tel certificateur peut organiser, dans certains cas, l'accompagnement à la réalisation du dossier en trois entretiens de deux heures réalisés dans ses locaux, alors que dans tel autre cas, il va venir dans l'entreprise, et accompagner la réalisation du dossier durant 3 à 4 mois à raison de 2 fois par mois.

Il apparaît ainsi que la nature des services rendus par les certificateurs n'est ni homogène ni vraiment formalisée et c'est sans doute ce qui a permis dans un premier temps de mettre en place des adaptations au plus près des demandes des entreprises et de la situation des salariés.

Du côté des salariés, pour certains organismes certificateurs

Le travail personnel effectué pour la production du dossier est composé, pour certains organismes certificateurs, de plusieurs aspects :

- *L'analyse du parcours* consiste à rechercher dans son parcours professionnel ou personnel les éléments en lien avec la certification demandée. Ces éléments sont ensuite analysés selon une méthode proposée lors de l'accompagnement pour mettre en évidence les compétences acquises. Il s'agit d'explorer le volet professionnel et le volet social de ses activités, de se remémorer les emplois occupés et les activités de formation professionnelle effectuées au cours de la carrière, de reprendre contact avec les anciens employeurs, les associations dans lesquelles on s'est investi pour obtenir les attestations correspondant aux formations suivies et aux fonctions tenues.
- *La formalisation du dossier* est une part importante du travail dans la mesure où il faut passer de la formulation à la formalisation. Cette activité doit permettre d'établir le lien entre les acquis de l'expérience et le référentiel de certification choisi. C'est aussi l'occasion d'exprimer, avec plus ou moins de facilité et de créativité, la présentation de ses compétences de manière claire et accessible. Savoir dire ce que l'on fait, comment on agit pour le faire est une nouvelle source d'apprentissage et de savoirs.

Quelle est la durée de la préparation ?

Elle est très variable, selon les candidats, selon la certification visée et selon l'organisme certificateur et s'étend, pour les personnes rencontrées, entre 5 mois et deux ans pour les salariés qui ont choisi d'être accompagnés.

À titre d'exemple, voici une information donnée à des candidats : « il faut compter de 4 à 6 heures par semaine pour le faire en un an », donc entre 208 et 312 heures si on y travaille chaque semaine de l'année.

Les candidats qui ont choisi une certification Éducation Nationale, ou Jeunesse et Sports voire agriculture, déclarent majoritairement que ce temps de travail est très important. 50, 70, 100 ou 240 heures ont été annoncées par les différents candidats rencontrés et la majorité des salariés interrogés ont pointé l'investissement personnel voire familial que cela a représenté, sur le temps personnel, pendant les périodes de congés ou le soir après le travail, en plus du temps libéré par l'entreprise pour réaliser le dossier.

Ce qui n'est pas du tout le cas des candidats qui ont choisi les certifications du Ministère du travail. Certains candidats, qui ont eu l'accompagnement Éducation Nationale avant d'avoir recours aux certifications du Ministère, et leurs collègues qui ont suivi les événements, déclarent d'ailleurs que si c'était à refaire, ils prendraient les certifications du Ministère de travail parce qu'ils privilégient les mises en situations qui sont plus faciles à gérer.

Toutefois, ils reconnaissent l'intérêt d'une démarche ou on développe sa capacité à décrire ce que l'on fait, parce qu'elle permet une plus grande communication professionnelle lorsqu'il s'agit de résoudre des situations problèmes.

Ces données sont à prendre en compte dans le cadre d'une réflexion sur le développement de la VAE collective dans une perspective d'égalité des chances de réussite et de l'orientation des fonds pour favoriser son développement en particulier pour des salariés demandant les premiers niveaux de certifications.

Cinquième étape : Dépôt du dossier ou mise en situation

À l'issue de l'étape précédente, pour les diplômes, le dossier est déposé dans les délais convenus lors de l'inscription auprès de l'organisme certificateur pour être instruit. Le candidat reçoit ensuite une convocation pour un entretien devant le jury ou bien est informé de sa décision car l'entretien n'est pas systématique.

Pour les mises en situation, le candidat reçoit une convocation pour se rendre sur le lieu d'évaluation et exécute les différentes activités qui lui sont demandées, dans les délais prescrits, avec le respect des normes de sécurité.

Sixième étape : entretien devant le jury

Pour les candidats qui ont rempli un dossier durant plusieurs mois, cette étape est l'épreuve de vérité. Le jury examine le dossier et reçoit éventuellement le candidat. L'étude pointe quelques modalités de fonctionnement dans le traitement des dossiers du candidat et dans les questionnements ou postures des jurys, qui peuvent être étonnantes dans le cadre d'une VAE, les questions posées visant quelquefois plus à identifier les connaissances théoriques possédées par le candidat en référence au référentiel de formation plutôt qu'au référentiel d'activité ou de certification, notamment quand le jury est composé essentiellement d'enseignants.

Lorsqu'il s'agit du passage devant un jury de professionnels, les choses apparaissent plus « naturelles » et la discussion qui s'engage semble être une discussion entre professionnels, alimentant ainsi le sentiment d'appartenance des candidats par rapport à une culture du métier exercé.

Septième étape : La validation totale ou partielle... Et après ? !

Dans pratiquement toutes les entreprises rencontrées, la validation, qu'elle soit totale ou partielle, donne lieu à des festivités organisées par l'entreprise, sur le lieu de travail, au milieu des pairs. Ces festivités n'ont pas un caractère anecdotique comme on pourrait le croire, mais au contraire, semblent être vécues par les salariés qui viennent d'obtenir une validation, comme un moment symbolique de reconnaissance par l'employeur, et par les collègues. Ce moment symbolique a été cité de nombreuses fois comme un moment fort du vécu du processus de VAE.

Sur les suites de la VAE, Les dispositifs, voire leur absence, mis en place par les entreprises rencontrées mettent en évidence que peu d'entre elles se sont vraiment interrogées a priori sur les suites à donner en cas de validation partielle mais aussi pour la gestion des salariés non validés.

Le passage devant le jury est vu souvent comme « une fin en soi » de la démarche. Or dans plusieurs cas, certaines entreprises furent amenées à s'interroger et proposer des parcours complémentaires pour les salariés validés partiellement.

Une nouvelle réalité apparaît ainsi, sans qu'elle ait été préméditée, celle de l'anticipation de la gestion des parcours professionnels en lien avec la démarche certification (CAT Bretons).

Des éclaircissements à faire

Cette analyse transversale fait apparaître plusieurs points qui méritent d'être éclaircis, notamment les différents accompagnements ainsi que la place de la VAE et celle de la gestion de parcours qualifiants.

Dans les entreprises rencontrées, le vocable « accompagnement » est indistinctement utilisé pour parler

De l'information fournie par les points relais ou par les organismes certificateurs dans la phase d'aide au choix des certifications.

De la posture des managers de proximité dans les entreprises fortement impliquées dans la réalisation des dossiers que l'on pourrait définir comme le suivi managérial.

Des dispositifs mis en place par les entreprises pour faciliter le travail sur dossier, le passage devant les jurys voire même l'organisation des jurys sur place que l'on pourrait qualifier de conduite organisationnelle.

Du dispositif d'appui à la production du dossier écrit par le salarié mis en place par l'organisme certificateur, qui porte, au sens de la loi, le sens d'accompagnement.

Voire même dans certains cas, du suivi des préconisations des jurys (lorsqu'elles existent)

Dans les entreprises rencontrées, le sigle VAE est utilisé indistinctement, qu'il s'agisse

D'une décision de l'entreprise visant à faire valider par un organisme habilité, les compétences, aptitudes et capacités acquises par des salariés expérimentés à l'occasion de leur pratique professionnelle. C'est ce qui est visé explicitement par la loi sur la VAE

D'une décision d'entreprise visant à inscrire ses salariés dans un processus de professionnalisation balisé par des étapes de validation des compétences, aptitudes et capacités acquises tant par l'expérience que par des « compléments

d'apprentissage » avec des organismes partenaires, de formation ou de production, lorsqu'il s'agit de proposer des apprentissages complémentaires sur des connaissances ou des apprentissages spécifiques pour la certification,

Dans ce cas, la prédominance est donnée à la dimension professionnalisante du dispositif et la validation externe à l'entreprise est là comme point de repère collectif. On pourrait, pour la clarté des approches, parler dans ce cas, de reconnaissance des acquis, la certification complète intervenant en fin de parcours.

Voyons maintenant les principales difficultés vécues par les acteurs lors de ces étapes.

Les difficultés rencontrées

Y a-t-il un pilote... ?

Beaucoup d'entreprises notamment les plus importantes n'ont pas d'emblée, pris la mesure de l'ampleur du chantier, du travail à réaliser, les compétences collectives nécessaires à mobiliser face la complexité des situations pour chaque étape de la démarche. Le recrutement, la nomination d'un pilote de dispositif, possédant le moyen d'intervenir sur le terrain pour maintenir la dynamique auprès des managers et de partenaires de l'action s'est avéré nécessaire dans plusieurs entreprises.

Quelles sont les difficultés exprimées par les candidats rencontrés :

La formalisation du dossier

Une grande
difficulté : la
formalisation des
acquis

La difficulté la plus partagée semble se situer autour de la formalisation du dossier d'analyse de l'expérience lorsque le certificateur utilise ce support. Ces difficultés naissent notamment du décalage existant entre l'idée que le candidat se fait de la démarche et la réalité vécue lors de la confrontation avec les référentiels. Elles sont renforcées par l'exercice cognitif que demande la traduction de l'analyse de son travail dans le dossier, autrement dit la formalisation des acquis.

L'illettrisme un frein majeur

Parmi les difficultés, le passage à l'écrit constitue un des principaux motifs de refus d'entrer dans VAE ainsi que d'abandon. Certaines entreprises ont d'ailleurs proposé des accompagnements adaptés pour les premiers niveaux de certification. Cela permet de souligner le lien majeur entre démarche de VAE et problématique d'illettrisme.

Vouloir développer la VAE comme atout collectif impose de manière incontournable une prise en compte concrète, en amont, de ces deux freins, sur le plan du choix de l'organisme certificateur, du dispositif de formation, d'accompagnement et du financement.

Les difficultés repérées par l'accompagnateur et les référents VAE

Lors du projet collectif, les référents et les accompagnateurs ont noté que certains participants ont connu des difficultés concernant les points suivants, qui viennent renforcer la perception des candidats :

-la prise de parole dans le groupe,

- la rédaction de documents écrits,
- l'insuffisance des compétences acquises, au regard du titre visé,
- la mise en avant de ses propres acquis,
- l'analyse de sa propre expérience,
- la dimension laborieuse du travail à effectuer,
- le maintien de la mobilisation des candidats hors des temps collectifs,
- le passage à l'écrit : « c'est le principal motif d'abandon »,

4.3 VERS UNE DÉMARCHE DE PARCOURS SOCIOPROFESSIONNELS

Les questions des salariés sur l'après démarche de VAE, le regain de motivation enregistré à l'issue de la démarche (chapitre IV), conduisent, les entreprises à s'interroger sur la suite à donner, en particulier lors de la construction de parcours professionnels qualifiants pour les salariés.

La démarche de VAE questionne le salarié sur les possibles en terme de mobilité, d'orientation, de choix professionnels, de formation et d'emploi. Elle incite donc celui-ci à se projeter, à penser, son avenir professionnel en terme d'itinéraire.

C'est une évolution de la posture du salarié qui se dessine semble-t-il. Peut-être convient-il d'envisager maintenant le salarié en formation comme une personne en devenir, comme un professionnel en apprentissage permanent. Cette évolution sur la représentation du salarié pose les prémisses de nouvelles façons de concevoir la formation et de construire des dispositifs de formation pour l'ensemble des acteurs de la VAE, de la formation et pour les dirigeants directement impliqués.

Certains dispositifs étudiés nous permettent d'identifier et de projeter les points suivants :

La formation réalisée indique un renversement culturel. Elle s'est centrée sur les individus, les conditions d'apprentissage, sur l'expérience et moins sur les contenus et les savoirs à acquérir qui, dans l'économie des savoirs, deviennent rapidement obsolètes.

L'expérience professionnelle et sociale mobilisée dans la démarche de VAE lorsqu'elle devient un acquis, reconnu, certifié, constitue une charnière opératoire voir même conceptuelle¹⁷ pour établir un lien avec les qualifications et ceci de manière durable. Elle fait le lien opératoire emploi-certification-formation.

Ce qui fonde la construction de dispositifs de type « *parcours en lien avec la VAE* » n'est pas l'adéquation à un poste, l'enseignement des savoirs du référentiel de formation ou l'acquisition de savoirs prescrits. Ce sont les conditions d'apprentissage, autrement dit l'acquisition des compétences que ce soit en situation de travail ou de formation, leurs transformations en savoirs d'actions et leurs capitalisations par le sujet apprenant qui sont centrales.

En conséquence, le lien entre VAE et parcours d'apprentissage permanent ouvre ainsi potentiellement sur la construction, le pilotage et l'organisation de dispositifs de parcours socioprofessionnels prenant en compte de manière privilégiée l'entrée par la personne, autrement dit le sujet apprenant. Une ingénierie ainsi pratiquée s'appuierait principalement sur le genre, l'âge, la culture, les caractéristiques du métier, le bagage expérientiel, les rapports au

travail, les modes d'apprentissage et moins sur les contenus tout en intégrant aussi les logiques organisationnelles du travail.

Ainsi, la préoccupation des cheminements professionnels se développe sur des terrains intéressant conjointement l'entreprise et le salarié. Elle peut conduire à ce que le salarié soit moins soumis aux tactiques de survie à court terme imposées par les licenciements plus ou moins prévisibles et à la précarité des contrats de travail. Elle contribue à accroître les facteurs pour permettre au salarié d'acquérir, de conserver une autonomie face au marché de l'emploi, comme tentent de le faire les CAT Bretons.

Si cette question du « Parcours en lien avec la VAE » devient centrale dans la VAE collective, elle conduira salariés (syndicats) et dirigeants d'entreprises à des négociations portant non seulement, comme c'est le cas aujourd'hui, sur les salaires, les conditions de travail, les primes, mais aussi sur la construction de parcours professionnels prenant en compte les besoins de l'entreprise en termes d'emplois et les projets socioprofessionnels des salariés, comme c'est déjà le cas pour certaines entreprises. C'est bien ce qui a été voulu par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel puis au niveau des branches en signant l'ANI du 5/12/2003 et les accords de branches qui mettent en place l'entretien professionnel. Cet entretien est conçu comme un outil devant permettre aux salariés de construire leurs parcours dans la confrontation et la prise en compte des évolutions de leur entreprise....

Mais, il reste à trouver et à expérimenter les formes collectives de cette négociation, à inventer de nouvelles règles, peut-être une nouvelle forme de « grammaire sociale » pour redonner un sens au dialogue.

Les monographies soulignent l'opportunité représentée par la démarche de VAE collective pour instiller dans les réflexions des acteurs, la question de l'organisation du travail, celle du management par les compétences dans l'entreprise, celle du management de ses compétences par le salarié et donc la construction et de la gestion de parcours de professionnalisation permanents. À ce titre la démarche de VAE en tant que droit individuel du salarié représente donc aussi un atout collectif pour l'entreprise.

V

LES IMPACTS DE LA VAE

L'objet de cette cinquième partie s'inscrit dans un questionnement simple mais fondamental. Quel est l'effet de la démarche de VAE pour l'entreprise, ses salariés et les acteurs concernés ?

Les effets des démarches collectives de VAE engagées par les entreprises s'expriment principalement à propos de trois thèmes :

- L'activité de l'entreprise avec l'organisation du travail,
- Le management et
- L'engagement des salariés.

Sur ce dernier point, on ne peut que se féliciter des satisfactions personnelles et collectives recueillies. Nous aborderons le retour vers les dirigeants en tentant de distinguer les attendus mais aussi les surprises ou effets inattendus occasionnés par cette action, enfin nous tournerons notre regard sur les conséquences pour les certificateurs des démarches de VAE collective.

5.1 ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE ET DÉMARCHES DE VAE

Si l'engagement dans la VAE collective est autant une réponse opportune qu'une stratégie construite, dans les deux cas la décision d'engagement reste liée à quelques attentes par les décideurs. L'analyse transversale réalisée permet de distinguer en trois catégories les effets attendus par les dirigeants en matière d'organisation du travail selon leurs stratégies respectives.

de la logique VAE aux organisations du travail

Organisation qualifiante

Pour le premier groupe, la VAE dans une démarche collective répond à la mise en œuvre de la logique compétence/qualification en lien avec la démarche qualité. C'est le cas de l'OPHLM, de Razel et de la mairie de Toulouse, pour lesquels la VAE répond à la nécessaire élévation des qualifications et s'inscrit dans le prolongement des exigences des démarches qualité.

Organisation en flux tendu

Comme l'exprime clairement, l'entreprise de transport DELANCHY et dans une moindre mesure l'entreprise RAZEL, un des freins majeurs quant à la possibilité d'organiser une action de formation professionnelle réside dans deux obstacles. D'une part, celle pour le management, de dégager les salariés du flux de la production, et d'autre part, le peu d'intérêt porté par le salarié à des cours de formation dont il ne voit pas l'intérêt. Dans deux monographies, la démarche VAE, de par sa souplesse d'organisation, de par l'économie de temps généré, permet de libérer le personnel et donc de lever ces freins. Le succès de l'opération en terme de motivation des salariés est alors considéré par l'encadrement comme un point positif.

Organisation apprenante

Comme l'indiquent quelques retours d'expériences, la démarche de VAE se relie à des formes d'organisations apprenantes. Elle permet de construire des situations de travail formatrices en lien avec cette logique organisationnelle. Dans ce cas, le

Ne pas peser sur le déroulement du chantier et ne pas pendre de risques...

travail est alors envisagé comme source d'apprentissage et de développement de la personne. C'est le cas principalement pour les CAT bretons, l'OPAC de Paris. La démarche de VAE a suscité par la suite ou conjointement la conception de dispositif de modularisation des parcours qui s'inspire de nouvelles formes « d'apprenance » et qui conjugue des situations de travail validées de manière continue et des actions de formation « classiques ». Ceci facilite la construction de plan de formation individualisé en respectant les rythmes des apprentissages.

5.2 LE MANAGEMENT ET LES SALARIÉS

La démarche de VAE produit des effets plutôt constructifs au sein l'entreprise sur le plan du management et sur le climat relationnel. Pour les salariés, elle contribue de manière générale au développement du goût d'apprendre, favorise la professionnalisation et l'ouverture personnelle.

Sur le plan managérial

Une pratique réflexive sur les activités et les compétences

La méthodologie de travail utilisée par certains organismes certificateurs produit une sensibilisation, à la démarche compétence. Formaliser son expérience et ses compétences est en soi une modalité de développement des compétences comme l'attestent les témoignages des salariés sur l'ensemble des monographies réalisées.

Une influence sur la conception et la pratique des entretiens annuels

Le travail réalisé par le salarié pour analyser son activité, la confrontation avec les référentiels de certification (activités et compétences), les questions que le remplissage de son dossier l'amène à poser à son management de proximité, voire à ses collègues, les découvertes sur lui-même qu'il réalise au cours de la constitution de son dossier, font rentrer dans le quotidien, nous l'avons vu, les préoccupations de compétences. Cet entraînement à objectiver l'activité, à la situer dans le contexte global de la production de l'entreprise, à y réfléchir, amène les acteurs de l'entretien annuel (quelquefois appelé entretien d'évaluation ou entretien de progrès) à revisiter leurs pratiques d'entretiens, voire à en modifier sinon la conception, au moins la représentation, la valeur et l'utilité. Ces modifications s'inscrivent dans le droit fil des négociations menées entre partenaires sociaux, négociations qui ont conduit à l'accord de l'ANI et des accords de branches qui ont suivi.

Une source supplémentaire de motivation

Ce supplément de motivation, génère aussi pour certains salariés, le désir de (re) prendre progressivement en main leur cheminement professionnel. Ce désir se traduit par des demandes de formations internes, de CIF, de changement de poste, mais aussi par des prises d'initiatives professionnelles et par un élargissement de responsabilités.

Un lien entre compétences et identité professionnelle

Cette sensibilisation est importante et porteuse d'avenir. Car, contrairement aux situations habituelles dans lesquelles le salarié craint une approche compétence parcellisant son activité, cette approche par les activités et les compétences le questionnant sur son travail s'inscrit aussi dans des repères collectifs nationaux,

ou de branche professionnelle, offrant ainsi une garantie de transférabilité en dehors de la seule entreprise actuelle, et s'inscrivant dans un socle collectif d'identité professionnelle.

Pour les salariés

En termes de motivation, d'auto formation, de promotion professionnelle et de reconnaissance Si leur engagement dans la démarche n'était pas acquis d'entrée, à l'issue de la démarche, les salariés attestent d'une plus grande assurance face au travail mais aussi dans leur vie quotidienne.. Le retour le plus marquant, le plus fort, le plus constant et le plus immédiat, de la part des salariés, c'est la satisfaction personnelle ressentie après s'être engagé dans une démarche qui les valorise.

La reconnaissance et la valorisation de soi

La mise en valeur de soi dans le regard des autres se nomme reconnaissance. Cette reconnaissance s'exprime selon quatre dimensions différentes :

- La reconnaissance de soi se caractérise par la satisfaction personnelle d'être aller au bout de la démarche
- La reconnaissance sociale apportée par l'entourage personnel, dans le regard de la famille, des amis
- La reconnaissance institutionnelle, constituée par la possession d'une certification, le diplôme.
- La reconnaissance professionnelle par les collègues la hiérarchie et les instances extérieures à l'entreprise qui s'effectue lors de la remise du diplôme à l'occasion de manifestations collectives. Sa portée symbolique est appréciée.

Elle est aussi intimement liée à la valorisation du salarié au sein de l'entreprise qui ne rencontre pas souvent l'occasion d'être reconnu sous cette forme.

La dimension reconnaissance du processus de VAE représente un des ressorts majeurs de l'accroissement de la motivation des salariés après la démarche. La dynamique produite a des effets dans la durée auprès des salariés pour persister en formation, prendre des responsabilités, assumer des activités plus larges.

Des apprentissages à l'auto formation

La démarche a permis à certains salariés d'appréhender différemment leurs expériences professionnelles en prenant de la distance par rapport au travail, de réfléchir sur les manières de faire. La VAE permet de découvrir la démarche compétences et de prendre conscience de l'intérêt d'une approche descriptive et analytique permettant de mieux évaluer et gérer les compétences individuelles et collectives de l'entreprise et de faire le lien avec d'autres outils tels que l'entretien annuel. La démarche VAE invite, sur plusieurs mois, à effectuer seul un retour sur soi et à trouver des réponses par soi-même. Plusieurs salariés rencontrés ont repris goût à la lecture d'ouvrages professionnels dans leur domaine d'activité. On constate une ouverture sur l'extérieur. La démarche de VAE fonctionne alors comme un apprentissage à l'auto formation et une ouverture à la recherche du savoir. Celui-ci n'est plus perçu comme une simple contrainte de type scolaire mais bien comme un moyen d'accéder différemment à la connaissance et développe indirectement de nouvelles compétences.

La sensibilisation à la démarche compétence et le lien avec d'autres outils

Un moyen d'accéder différemment à la connaissance

Ce point est particulièrement important pour les salariés accédant à un premier niveau de certification et ayant auparavant connu une situation d'échec scolaire. Cet échec impacte souvent fortement leur relation à la formation et ils sont souvent dans une position de repli, de défiance, par rapport aux actions de formations proposées. La VAE, en inversant le processus - pour apprendre il ne faut pas digérer des savoirs théoriques produits par d'autres mais produire des savoirs à partir de son expérience et de sa pratique- semble les rendre plus sensibles et plus ouverts à des formations, y compris des formations classiques.

5.3 POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ET L'ENCADREMENT

L'irruption de la logique de la certification nationale crée un étonnement propice à la réflexion au lieu de susciter les résistances habituelles aux changements introduits par l'extérieur.

Cette irruption des normes sociales nationales d'un métier se fait surtout au quotidien, porté par les questions posées par les salariés au cours de la démarche à plusieurs moments clés :

par l'aide apportée par les managers de proximité à l'analyse des activités réalisées,

par l'obligation faite par certains organismes de constituer un dossier dans lequel le salarié explicite le fonctionnement de son entreprise, la place de son atelier, de son poste, la finalité de son emploi, dans la chaîne de production des biens ou services de l'entreprise.

Un repérage des zones d'incertitudes et amélioration des conditions de travail

Ce travail crée une obligation pour les managers de proximité de formaliser des informations souvent éparses. Cette formalisation permet aux dirigeants de repérer les zones d'incertitudes et de flou dans la connaissance de l'organisation interne, ou du flux de production. Pour Braxenther, l'expérience de la VAE a permis de se pencher sur les conditions de travail et par la suite d'améliorer l'ergonomie des postes.

L'enrichissement des emplois

Pour d'autres entreprises comme les 24 CAT bretons, ces éléments peuvent donner envie dans certaines situations, de tenter des modifications portant sur l'organisation interne (tâches, responsabilités), soit pour enrichir certains emplois en confiant des activités ou des responsabilités supplémentaires, soit pour simplifier ou clarifier des processus de travail, en se référant aux référentiels d'activités des certifications, travaillant ainsi, dans le même temps sur le management des compétences des salariés et sur l'organisation de l'atelier.

Une modification des représentations de la maîtrise sur les capacités des compétences des salariés

Ce constat est perceptible sous des formes différentes dans la moitié des entreprises rencontrées. Les démarches de VAE ont été des révélateurs de compétences des salariés pour l'encadrement intermédiaire et pour les dirigeants.

- les 24 CAT bretons élargissent progressivement le champ des tâches et des responsabilités de leurs opérateurs et découvrent des potentiels chefs d'équipe parmi leurs salariés,

- l'entreprise de transport DELANCHY identifie des personnes motivées possédant un potentiel d'évolution.
- l'OPAC de Paris constate la rapidité des anciens à évoluer vers les nouvelles exigences de l'emploi,
- le dirigeant de l'entreprise CHABRIER et fils constate « le silence de son téléphone à l'issue des démarches de VAE », silence expliqué par la plus grande autonomie de ses salariés sur les chantiers...
- Razel découvre des talents cachés parmi ces salariés.

Ces changements notoires ont pour effets non négligeables d'interroger et dans quelques cas de contribuer à la modification du mode de management de l'encadrement ; à la mise en place d'idées innovantes qui circulent mieux entre hiérarchie et salarié, à des changements dans les pratiques de management et d'animation des équipes...

On perçoit dans certaines situations un passage. Il se produit un basculement entre une activité managériale centrée sur l'encadrement du travail la distribution et le contrôle des tâches au profit de pratiques s'ouvrant progressivement sur l'explication du travail à réaliser, l'écoute, la proposition de différentes situations problèmes pour compléter, enrichir l'expérience du salarié tout en privilégiant la qualité de la production dans les délais attendus. Dans certains cas, nous assistons à une modification des missions de l'encadrement intermédiaire à la suite de la démarche de VAE.

Le développement de l'intérêt pour la construction de parcours professionnels et la capitalisation des acquis.

Le regain de motivation pour les salariés, à la fin d'un processus de validation, a amené les dirigeants, à s'interroger sur la gestion des compétences avec la construction de parcours professionnels qualifiants pour des salariés, avec en ligne de mire non seulement l'utilisation optimale des compétences et potentiels des salariés, mais aussi celle des possibilités de certification comme pour quasiment la majorité des entreprises rencontrées. Pour les 24 CAT bretons, le parcours est directement inclus dans le dispositif de professionnalisation. Le travail est source de formation permanente et réciproquement. Pour l'OPHLM de Paris, l'orientation de la formation vers une offre de parcours individualisé permet de maintenir la dynamique de formation parmi les différentes catégories de salariés avec une approche modulaire des parcours de formation et de capitalisation des acquis. Les pratiques de VAE, en confrontant les apprentissages réalisés sur le poste de travail à des normes externes à l'entreprise peuvent amener à se poser la question de la constitution de « parcours professionnels » qualifiants pouvant être ensuite validés.

Pour les partenaires sociaux

Pour les syndicats, les effets sont jugés positivement. Notons néanmoins différents niveaux d'engagement. La tendance générale constatée consiste à suivre et s'intéresser à la démarche. Néanmoins, trois situations peuvent être repérées.

Dans certaines entreprises les syndicats ont simplement été informés de la démarche.

Dans le second cas les syndicats ont été associés à la démarche après la présentation du dispositif et ont répondu de manière positive.

Enfin pour une seule entreprise, les négociations syndicales sont à l'origine de l'engagement dans le processus.

Les organisations syndicales de salariés ne semblent pas s'être saisies complètement de l'opportunité que représente la VAE, même après avoir constaté la réussite de parcours individuels. La dimension très individuelle et personnelle de la démarche, même lorsqu'elle est inscrite dans une démarche collective, la crainte sur les motivations cachées (restructurations prévisibles par exemple), l'absence d'expérience dans la négociation collective autour de la gestion des parcours, rendent encore difficile l'appropriation par les organisations syndicales de salariés et leurs représentants dans les entreprises, de cette question de la VAE, alors que cette question intéresse et mobilise les organisations nationales, confédérations et fédérations, qui développent des actions de sensibilisation et de formation auprès de leurs militants et adhérents (tracts, guides, CD...), voire même qui encouragent leurs adhérents à faire la démarche de VAE pour eux-mêmes.

Des impacts inattendus

Après coup, beaucoup d'entreprises, 8 sur 9, soulignent l'opportunité d'une démarche VAE dans une approche collective comme levier de changement pour intégrer dans les réflexions de nouveaux acteurs, la question de l'organisation du travail, celle du management par les compétences dans l'entreprise, mais aussi et surtout celle du management de ses compétences par le salarié et pour lui-même. La question de la construction et de la gestion des parcours professionnels pointe son nez dans la gestion des ressources humaines.

La VAE introduit l'idée de la formation continue ou permanente des adultes car elle prend dorénavant en compte la personne/salarié dans son parcours professionnel. Ainsi, elle rompt avec les pratiques de formations professionnelles courtes et à visées adaptatives en les intégrant dans des démarches moins éclatées, plus construites dans le temps et plus cohérentes par rapport aux évolutions de l'entreprise et du salarié. À ce titre, la VAE peut-être considérée comme un levier de changement dans les organisations.

Enfin, la crainte de voir partir les personnels qualifiés vers la concurrence n'a pas de fondement puisque l'ensemble des entreprises interrogées n'a pas pointé cet impact négatif.

5.4 LES CONSÉQUENCES POUR LES ORGANISMES D'INFORMATION CONSEIL ET DE CERTIFICATION : QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION

Les expériences des entreprises rencontrées permettent de définir au moins quatre domaines dans lesquels les organismes en charge de la certification ont à poursuivre les réflexions déjà largement engagées depuis la loi de 2002, pour être des acteurs favorisant l'intégration de la VAE dans les entreprises.

Dans le domaine de l'information et du conseil

Les expériences des entreprises du panel montrent que la phase d'information, conseil constitue une étape majeure dans l'intégration de la VAE au sein de l'entreprise.

La majorité des entreprises de l'étude sont allées directement à la source de l'information en contactant un organisme valideur, soit parce qu'ils le connaissaient déjà, soit parce qu'ils avaient eu un premier niveau d'information par des acteurs locaux, Chambres Consulaires par exemple. Dans la plupart des cas, ce contact direct a été fructueux. Pour autant, certaines difficultés peuvent être repérées, comme l'absence de réponses ou des réponses incomplètes, notamment sur les modalités de certification et encore plus sur les certifications et les modalités des autres certificateurs. Cette absence a entraîné parfois des échecs que l'entreprise a eu à gérer seule.

Cette fonction de conseil, si elle est clairement dévolue aux points relais conseil en ce qui concerne les individus, est, de fait, pour les démarches collectives engagées par les entreprises rencontrées, du ressort des organismes certificateurs. Il y a là une véritable ingénierie à construire, celle du repérage de la bonne certification, comme nous l'avons vu précédemment, compte tenu des activités menées par les salariés, des enjeux de développement de compétences des entreprises et des salariés concernés, mais aussi de la culture du métier ou du secteur.

Dans deux cas, nous avons vu des entreprises se débattre seules dans les méandres administratifs peu explicites d'un organisme d'appui à la certification ou dans les coopérations/concurrences entre différents organismes sur un territoire. Or, pour ces mêmes organismes certificateurs, sur d'autres régions et avec d'autres interlocuteurs, des solutions ont été trouvées, des initiatives ont été prises, des adaptations ont été faites.

La concurrence entre les organismes certificateurs fait partie intégrante du paysage local pour plusieurs entreprises rencontrées. Pour autant, elle n'est jamais explicite et est toujours présentée comme de la complémentarité et de la coopération. L'acceptation de cette concurrence, à certains moments, sur certains chantiers, alimentée par les objectifs quantitatifs de chaque ministère donnés aux représentants locaux, permettrait peut-être aux entreprises de mieux se retrouver dans les informations données.

Dans l'accompagnement

Dans les situations rencontrées, les organismes en charge de l'accompagnement ont su se mobiliser ponctuellement pour assurer un accompagnement de qualité, c'est-à-dire respectant les finalités de l'accompagnement et prenant en compte les caractéristiques des entreprises et des personnes. Ainsi, certains accompagnements se déroulent-ils sur les lieux de travail, pendant et hors des heures de travail, évitant ainsi à l'entreprise et aux salariés des temps de déplacement. Ces aménagements sont explicitement cités autant par les chefs d'entreprise que par les salariés eux-mêmes comme étant des éléments qui ont contribué non seulement à la réussite du dispositif mais aussi à son existence même, surtout pour les salariés accédant par cette voie à un premier niveau de certification.

Pour autant, toutes les entreprises et tous les salariés n'ont pas bénéficié de l'ensemble de ces aménagements et tous ne sont pas demandeurs de modalités d'accompagnement identiques.

Dans l'organisation des jurys

Dans l'entreprise RAZEL, nous voyons à l'œuvre l'excellente capacité de l'organisme en charge de l'organisation matérielle des jurys, à prendre en compte non seulement les contraintes de l'entreprise puisque c'est le chantier de l'entreprise qui est le lieu des mises en situation, mais aussi les inévitables aléas climatiques. Dans ce cas, le délai de réunion des jurys est considéré par l'entreprise et les salariés comme tout à fait raisonnable et adapté aux conditions. Il n'en est pas de même pour toutes les entreprises rencontrées et plusieurs d'entre elles attirent l'attention sur des délais beaucoup trop long (parfois deux ans !) qui entourent la démarche notamment pour certains organismes valideurs. D'autres remarques sont formulées sur la tenue des jurys même. Sur la nature des questions posées, l'attitude des membres de jury qui peuvent être interprétées comme des signes de désaccord sur le principe même de la VAE, par les salariés présents et par voie de conséquence par les employeurs.

S'interroger sur la professionnalisation des jurys

Les points évoqués précédemment conduisent à s'interroger sur la professionnalisation des jurys. C'est-à-dire le renforcement de la formation des jurys et la conception de dispositifs favorisant une organisation plus souple. Ce qui conduira aussi à poser, sans doute de manière plus accentuée, la question de l'indemnisation des professionnels mobilisés pour ces jurys.

Le jury constitue un de processeur incontournable du système de validation des acquis de l'expérience. Dans la perspective d'une croissance des certifications par la VAE sur le territoire français, il constitue donc un élément stratégique du système présentant la caractéristique potentielle de freiner ou de faciliter le développement de la VAE.

Dans le suivi administratif et les coûts

Nous avons observé deux situations opposées dans les entreprises rencontrées :

Une entreprise pour laquelle l'organisme certificateur et l'organisme en charge des jurys ont mis en place un dispositif de coordination et de centralisation du suivi administratif des dossiers,

Une autre entreprise où les salariés ont pris sur leur temps personnel et sur leur financement propre pour réaliser les dossiers et se présenter devant les jurys.

Entre ces deux cas, les entreprises ont réalisé une ingénierie financière en mobilisant, pour certaines, des financements croisés entre le plan de formation, les Fonds de Formation mutualisés et dans certains cas des financements régionaux. Nous avons constaté une très grande hétérogénéité et des réactions dubitatives d'employeurs vis-à-vis des coûts de passation devant des jurys. Malgré cela, l'aspect du financement n'a jamais été présenté comme un frein. Certaines entreprises considèrent même que « la VAE est moins chère que la formation ».

Synthèse :

La VAE est un levier de changement opératoire dans les entreprises car elle favorise les confrontations entre de nouveaux acteurs en reliant le travail et la formation.

La mobilisation produite par l'engagement dans la VAE modifie les systèmes de représentations de l'ensemble des acteurs de manière réciproque au sein de l'entreprise et à l'extérieur.

Les impacts positifs de la démarche VAE sur le plan de la motivation des salariés, des effets sur l'organisation du travail, de l'ouverture au dialogue sont indéniables car cette démarche mobilise un processus de reconnaissance réciproque entre les acteurs.

Le développement de la VAE dans une perspective collective suppose des éclaircissements sur les conditions de croisement des sources de financement et sur les suites de parcours en particuliers pour les validations partielles. La gestion a posteriori du système doit être intégrée dans la réflexion, sans oublier la nécessaire professionnalisation des jurys qui intègre les dimensions de formation, de réflexivité sur les pratiques, mais aussi les dimensions financières pour la prise en compte du défraiement des professionnels mobilisés.

VI

**DES HYPOTHÈSES D' ACTIONS À MENER POUR
FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT
DE LA VAE DANS LES ENTREPRISES**

Cette étude veut garder un caractère opératoire et dans ce sens, nous allons exposer les pistes de réflexion et d'actions qui pourraient faire l'objet d'un travail d'approfondissement pour faciliter la mise en œuvre.

Ces pistes couvrent principalement trois champs

Celui de l'information et de la sensibilisation des entreprises

Celui de l'ingénierie emploi/certification.

Celui des organismes certificateurs

Dans le domaine de l'information et de la sensibilisation des entreprises

Nous avons vu dans le premier chapitre que l'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines dépend de facteurs endogènes et hexogènes mais aussi de la sensibilité du décideur et de la confiance qu'il a dans les porteurs de l'information. Nous avons vu aussi que les représentations attribuées par les acteurs institutionnels, aux chefs d'entreprises sont plutôt connotées négativement. Prenant en compte ces deux points, deux axes pourraient être travaillés sur l'accès à l'information.

Un axe en direction des chefs d'entreprises

Il s'agit de produire, d'organiser et de diffuser auprès des entreprises et de leurs relais, y compris des organisations syndicales de salariés, des informations précises à partir de réalisations concrètes et de témoignages d'acteurs, sur les dimensions juridiques, organisationnelles et financières d'une intégration de la VAE dans les entreprises. C'est d'ailleurs le cas déjà dans certaines régions Lorraine, Centre, Bretagne... où les CRIS et leurs supports de type CARIF ou GIP ont conçu une information claire et détaillée en direction des entreprises sur leur site Internet, incluant des témoignages directs d'entreprises ayant réalisé des opérations de VAE.

Il s'agit aussi de passer des partenariats avec des organisations professionnelles ou associatives qui sont en proximité avec les chefs d'entreprises et les DRH ou responsables de formation puisque la valeur de l'information est directement fonction du degré de confiance témoignée aux porteurs d'information. C'est donc auprès des structures de type ANDCP, GARF, CJD, FAF, branches professionnelles, chambres consulaires, OPCA, ANACT... que doit se déployer un effort de sensibilisation sur les enjeux d'une approche collective de la VAE. Certains ont déjà développé des actions mais l'effort devrait être poursuivi, en constituant avec eux un support d'information répondant explicitement, à l'aide de témoignages, aux réticences et aux craintes des dirigeants qui n'ont pas encore expérimenté la démarche.

La contribution à la création d'un « effet réseau » pourrait aussi être un plus : dès lors qu'un dirigeant ou un DRH se pose la question de la VAE dans son entreprise, les structures citées devraient être en capacité d'identifier et de mettre en relation ces personnes avec d'autres entreprises de même caractéristiques

ayant déjà mis en place la VAE., ce qui suppose **un outil léger de recensement commun à tous les acteurs, porté par les CRIS.**

De plus, s'appuyant sur des réalisations concrètes en cours (expérience du Nord Pas de Calais, de Poitou Charentes), les CRIS pourraient **développer une information interministérielle, sur l'offre de certification par grand secteur d'activité, au plus près des bénéficiaires potentiels. Le choix des secteurs d'activité pourrait se faire à partir des critères exogènes et endogènes identifiés dans cette étude comme des opportunités à l'implication des entreprises dans la VAE.**

Un axe en direction des acteurs institutionnels

Il s'agit **de développer** au sein même des structures qui ont en charge l'information et la sensibilisation à l'utilisation de la VAE dans les entreprises, **un autre regard sur cette démarche.** Aujourd'hui, on constate que c'est essentiellement le monde de l'entreprise privée qui se lance dans l'exploration des possibilités offertes par la loi sur l'utilisation collective de la VAE. Peu d'associations, peu d'organisations publiques ont engagé des démarches dans ce sens. Or, ce sont ces mêmes structures qui ont en charge la sensibilisation et l'information auprès des entreprises, alors même que le personnel dont c'est la mission ne peut pas en voir directement, pour lui-même, les effets. S'appuyant sur des démarches déjà réalisées (Mairie de Toulouse par exemple), **le Ministère pourrait inciter ces organisations (Services extérieurs de l'État, collectivités territoriales, ANPE, Chambres consulaires...), à mettre en place la VAE pour leurs propres agents ou salariés.** Cette incitation pourrait prendre une double forme :

Celle du **recensement des initiatives déjà prises** par des structures publiques ou associatives dans le champ de la VAE.

Celle du **financement d'appui à la mise en œuvre** d'une approche collective de la VAE, par des structures adéquates.

Dans le domaine de l'ingénierie emploi/certification

On peut considérer que cette ingénierie est d'une valeur semblable à celle de la formation continue, même si elle est de nature différente. À ce titre, elle relève donc des lois du marché. Ce n'est donc pas à l'État d'organiser un service public dans ce domaine et cette activité revient aux organismes certificateurs. Toutefois, avec la volonté d'accompagner le développement de l'utilisation de la VAE dans une approche collective et en attendant que le marché se saisisse de ce champ, **on peut concevoir que les CRIS puissent, pour un temps, assurer la responsabilité d'une fonction ressource soit exceptionnellement directement dans les entreprises demandeuses, soit indirectement, en contribuant à la formation des personnels en charge de ces questions dans les organismes certificateurs ou les organismes de conseil.**

L'investissement de l'État et des partenaires sociaux dans la création du RNCP est aussi de nature à faciliter le travail de repérage, pour autant que les documents mis en ligne présentent bien l'intégralité du référentiel de certification et non plus seulement la synthèse « fiche du répertoire ». **La vigilance pourrait donc être**

accrue sur ce domaine et pousser les organismes de formation à la description plus fine des activités et compétences en jeu.

On pourrait rajouter que la **conception d'un outil de rapprochement entre les référentiels des offres de certification et des référentiels emploi/métiers** de type ROME serait un plus pour le repérage certifications possibles.

Dans le domaine des organismes valideurs

Nous avons vu que le service rendu par les organismes certificateurs dépend non seulement des choix méthodologiques faits au niveau central mais aussi pour une large part, des initiatives prises par le niveau local, en fonction du contexte et des caractéristiques du territoire et de l'entreprise.

Pour autant, nombre d'initiatives prises ici n'ont pas pu se mettre en œuvre là. De plus, la demande des entreprises est d'avoir une lisibilité sur les offres de service respectives des organismes valideurs ainsi que sur les différents niveaux d'offres de service pour sortir du tout ou rien que certains ont rencontré.

Sans avoir une approche centralisée de l'offre de service, **il pourrait être possible d'inciter dans chaque région, les organismes certificateurs à élaborer une offre de service diversifiée dans ses approches, ses produits et ses niveaux, modulable en fonction des demandes de l'entreprise et des salariés.**

Cette offre de service devrait comporter des informations sur :

- Les certifications possibles dans la région,
- Les lieux et conditions pour avoir accès aux référentiels de certification
- Les différentes modalités d'évaluation
- Les différentes étapes des procédures et les délais prévisibles
- Les différentes formes d'accompagnement possible (objectif, durée, lieu, coûts..)
- Les coûts prévisibles, les sources de financement possibles et les personnes à contacter
- Les recours possibles et les engagements de suivi post-évaluation du jury
- La nature des engagements des organismes sur la coopération entre eux et sur la concertation avec les structures potentiellement impliquées dans le processus.
- Les dimensions budgétaires doivent être partie intégrante de l'offre de service et pourraient quant à elles faire l'objet d'un cadrage national pour éviter les dérives parfois observées et les discriminations produites.

Ce travail de formalisation devrait se faire en coopération entre intervenants potentiels sur le champ et en concertation avec les bénéficiaires du service ou au moins de leurs représentants, ce qui permettrait d'avoir un double effet : D'une part constituer une offre de service validée par les bénéficiaires et d'autre part, contribuer à la sensibilisation des acteurs sur la VAE en entreprise.

Pour les jurys

Le jury est aujourd'hui en même temps ce qui donne sens à la VAE mais aussi un goulet d'étranglement potentiel pour la montée en charge voulue par les pouvoirs publics. Plusieurs problèmes sont à régler :

La question de la professionnalisation des jurys

Dans de nombreuses structures, les jurys ont été appelés à siéger sur des demandes de VAE en ayant eu un temps très restreint de réflexion sur le sujet : tous sont censés connaître, comprendre et appliquer la loi. Si chaque organisme certificateur décentralisé a bien pris le temps de faire connaître la VAE aux membres des jurys, certains n'ont pas eu la possibilité, faute notamment de disponibilité des professionnels, de travailler sur la compréhension et l'application de la loi. Ce défaut de professionnalisation transpire dans certains jurys en particulier au vu de la nature des questions posées. La question de la disponibilité des jurés professionnels se pose avec acuité :

Il s'agit de **mener une réflexion et de prendre des décisions sur la question du défraiement des heures passées par les professionnels en jury**. À défaut de ce défraiement, c'est la représentativité des jurés professionnels qui risque d'être mise à mal.

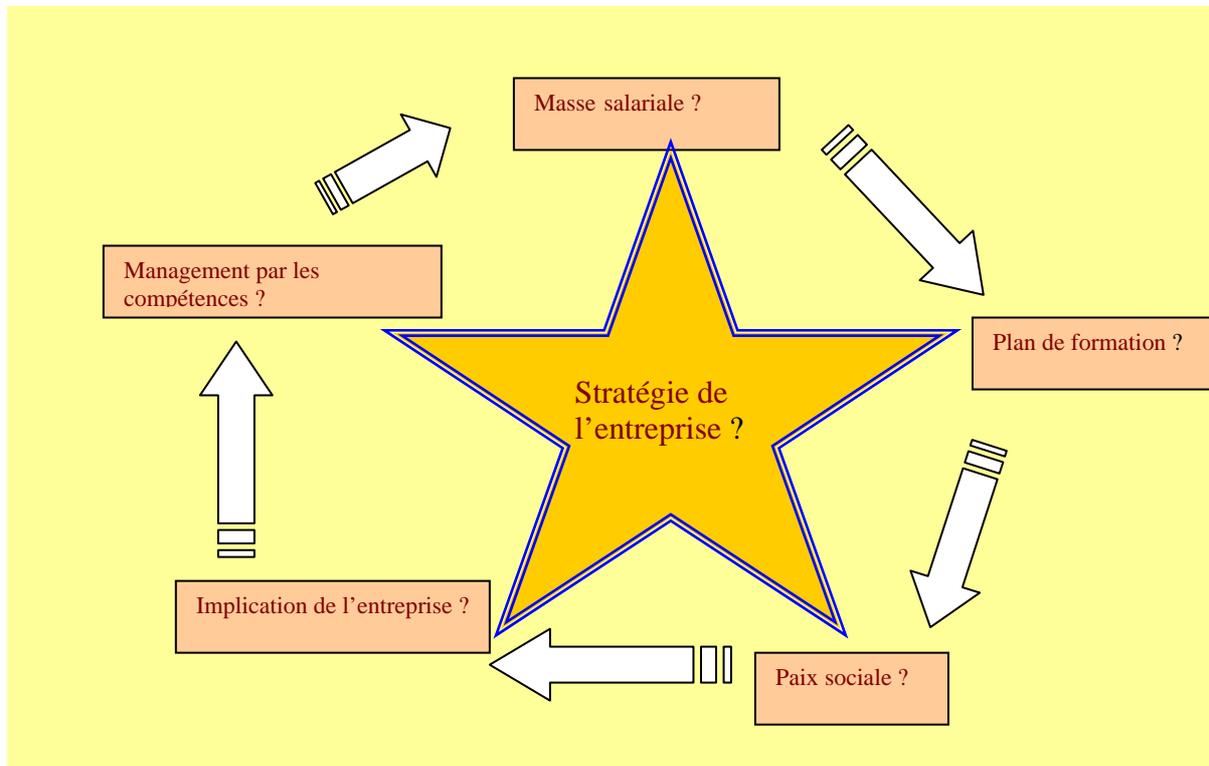
À cette condition, et pour ce qui concerne les certifications délivrées par l'État, **les organismes certificateurs pourraient organiser des journées de formation des jurés** (formateurs et professionnels).

La question de la capitalisation des informations détenues par le jury

Les jurys conduisent des entretiens approfondis avec les candidats sur l'exercice d'un emploi/métier à partir du référentiel de certification. Ils engrangent ainsi nombre d'informations sur les évolutions en cours et les écarts éventuels entre le référentiel et l'exercice pratique. IL serait dommage pour les deux systèmes du travail et de la certification, que ces informations se perdent. **On pourrait concevoir un dispositif de capitalisation, une fois par an, sur des écarts pertinents auprès des CPC correspondantes, sous la responsabilité des présidents de jurys.**

CONCLUSION

Conçue comme un droit individuel, au même titre que le droit au bilan, la VAE commence à intégrer le monde de l'entreprise dans une approche collective. C'est en reprenant les 6 thèmes de doutes et de questionnements portés par les dirigeants, les DRH mais aussi les organisations syndicales de salariés et les institutionnels que nous avons analysé les monographies.



Nous avons pu constater qu'en matière de stratégie, l'utilisation de la VAE dans l'entreprise ne passe pas obligatoirement par un plan stratégique formalisé, que le chef d'entreprise reste maître de la masse salariale, même lorsqu'il décide d'augmenter les salaires à l'issue du processus de VAE puisque ces augmentations sont justifiées non par l'obtention de la certification, mais par le développement de compétences acquises par la démarche et donc par les gains de productivité réalisés sur le terrain de la production.

La paix sociale n'a été mise en cause dans aucune entreprise interrogée et toutes ont au contraire, souligné l'amélioration du climat social amené par l'expérience collective de la VAE. L'implication de l'entreprise a été très variée dans l'accompagnement des salariés et l'élément discriminant n'est ni la taille, ni le secteur économique, ni la motivation de l'encadrement intermédiaire mais bien plus le niveau de certification visé (premier niveau).

Aucune entreprise contactée n'avait mis en place un management par les compétences, certaines n'avaient ni descriptif de poste ni descriptif d'emploi formalisé. Pour autant, le processus VAE a déclenché dans toutes les entreprises contactées, un travail d'appropriation par l'encadrement et les salariés, de ce que sont les compétences, les activités, les aptitudes. Le vocabulaire est entré dans le quotidien de l'entreprise sans soulever les réticences et les craintes habituelles, modifiant non seulement la teneur des entretiens annuels et les représentations

des uns et des autres mais aussi la conception du rapport entre formation et emploi, ainsi qu'entre projet du salarié et projet d'entreprise.

L'ensemble des acteurs interrogés dans les entreprises ont souligné l'impact inattendu du processus VAE sur la motivation des salariés mais aussi de l'encadrement intermédiaire, sur le professionnalisme des salariés concernés par la VAE, sur le rapport à la formation et à l'apprentissage expérientiel voire sur l'organisation du travail et sur les relations professionnelles au sein de l'entreprise.

La VAE semble ainsi constituer un véritable processeur au cœur du système entreprise, faisant émerger des éléments d'auto et d'hétéro reconnaissance des individus ainsi que des opportunités d'auto, d'hétéro et de co-formation à partir de l'acte de production. Ce qui était depuis plusieurs années de l'ordre du « discours sur » passe dans le domaine de l'action concrète et de l'inscription dans le quotidien.

À partir de cette démarche, pour les acteurs concernés, la conception de l'acte de formation change. Ce n'est plus seulement l'apanage de lieux dévolus à la formation et chacun intègre que, sous certaines conditions, notamment la réflexion et la formalisation et le regard extérieur, l'acte de production est lui-même source d'acquis. L'apprentissage expérientiel sort de la clandestinité et prend tout son sens pour les personnes concernées et celles qui les ont suivies.

La réussite d'une démarche VAE dans une entreprise passe par l'implication professionnelle et personnelle des candidats, mais aussi, souvent, et notamment pour les candidats qui accèdent à un premier niveau de certification, par l'implication de l'encadrement de proximité.

Elle conduit les candidats à modifier la représentation qu'ils ont d'eux-mêmes, mais elle modifie aussi la représentation de l'entreprise et l'encadrement de proximité sur ces candidats.

Par le travail de dialogue qu'elle instaure entre les candidats et les autres salariés ainsi qu'avec l'encadrement sur le champ de la production mais surtout sur celui de l'activité et des compétences, elle contribue à l'appropriation concrète du concept de compétence par ces acteurs.

Par le travail de mémoire qu'elle impose aux candidats pour retracer leur histoire professionnelle, par l'implication de l'entreprise dans la gestion des suites de VAE, elle sensibilise chacun à la question de la gestion et de l'anticipation des parcours professionnels.

Ces différents éléments peuvent avoir un impact direct sur la conception et la représentation des entretiens annuels et cet impact n'est pas porté par un discours auquel il faudrait adhérer mais par des actions très concrètes mises en œuvre dans le quotidien de la production.

Nécessitant la coopération entre le monde de l'entreprise et le monde de la certification, elle conduit, la plupart du temps, chacun des acteurs à comprendre puis à prendre en compte les contraintes de l'autre et contribue ainsi, sur le terrain, à modifier la perception des enjeux et donc les représentations de chacun des acteurs :

La VAE pourrait apparaître comme un processeur écologique au sein du système Entreprise :

Il facilite l'utilisation la plus optimum possible des ressources de chacun dans les interactions avec son contexte, en combinant économie de moyens et durabilité des résultats.

S'il agit sur un point - la validation des acquis de l'expérience, il entraîne par une suite de réactions en réseau, des modifications sur une grande partie du système en jeu. Ces modifications peuvent être anticipées pour partie mais dépendent essentiellement des acteurs en présence, des contextes dans lesquels ils sont impliqués, des rencontres et des opportunités saisies dans la multiplicité des possibles.

La VAE apparaît aussi comme un outil de professionnalisation durable des individus et du système dans lequel ils sont impliqués.

Plus que l'acquisition de compétences techniques spécifiques dont la durée de validité est relativement réduite compte tenu des évolutions des techniques et des marchés, la VAE, en modifiant la représentation des individus sur eux-mêmes, en développant les capacités de réflexivité sur les pratiques, permet d'ouvrir des possibles en terme de professionnalisation, au-delà de la certification acquise. C'est plus que le salarié qui est touché par cette démarche, c'est l'individu dans son ensemble.

Plus qu'une action de formation extérieure à l'entreprise, la VAE, parce qu'elle suppose des interactions entre les différents acteurs internes et externes, peut contribuer aux évolutions des organisations.

Il est ainsi possible d'inscrire la VAE non seulement comme un produit à disposition des services RH des entreprises, non seulement comme un processus à accompagner à l'intérieur de l'entreprise et des organismes certificateurs, mais aussi comme un processeur ambiantal à la disposition des acteurs.

ANNEXE N° 1

ELEMENTS DE CADRAGE DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS DANS LES ENTREPRISES

- **L'entreprise et son contexte**

- contexte du secteur d'activité
 - état de la concurrence
 - évolution des effectifs dans le secteur
 - type de problématique du secteur
 - influence et activité de la branche
- contexte interne
 - positionnement de l'entreprise sur son marché
 - évolution de la production
 - évolution des effectifs
 - culture d'entreprise
 - évolution de la structure (type d'emplois, masse salariale..)
- l'émergence de l'hypothèse VAE dans l'entreprise
 - portée par qui ? pourquoi ?
 - à quelle occasion ?
 - quelles sources d'info initiales ?
 - état des représentations sur le thème ?

- **Le déroulement du projet**

- finalités, public cible nombre... ?

date	action	Qui est à l'initiative ?	Qui dirige ? anime ? intervient ?	Qui participe ?	Quelles modalités de travail	Dans quel lieu ?	Difficultés/ opportunités rencontrées	résultat

- récapitulatif des partenaires mobilisés
- point sur le financement
- appréciations globales sur l'opération
 - les difficultés rencontrées, surmontées, contournées, bloquantes (dans la conduite du projet, la recherche de partenaires, de financements, l'identification des certifications, l'accompagnement...)
 - le niveau d'implication des différents acteurs et les effets (DRH, salariés, syndicalistes, partenaires, management de proximité...)

- les appuis, les éléments, personnes, acteurs facilitant et avec quels effets ?
- les résultats (nombre de certifications complètes, partielles - influence sur activité professionnelle des salariés, des managers, des collègues...)