REPERES



# VAE ET ENTREPRISE

"UNE CONSTRUCTION CHEMIN FAISANT"

# VAE et entreprise "une construction chemin faisant"

1

I - PRESENTATION DE LA RECHERCHE	3
L'objectif	4
Les porteurs de projets	
Les acteurs	
Méthodologie de travail	5
II - UNE CONSTRUCTION CHEMIN FAISANT	8
L'émergence des questionnements pour les entreprises	8
A - La VAE comme droit individuel pour les citoyens	9
B - VAE et utilisation collective en entreprise	9
Quatre objets de travail	12
A - L'ingénierie emploi / certification	12
B - Le management des compétences, l'organisation du travail et l'ingénierie des parcours	17
C - Le dialogue social : à la recherche d'une nouvelle "grammaire sociale"	18
D - Les stratégies de mise en oeuvre	
III - UN ESSAI DE MODÉLISATION DES POLITIQUES RH SUR LA VAE	25
Des contextes peu incitatifs	25
Des contextes favorables	26
Quatre scénario de base pour la stratégie RH	26
IV - CONCLUSION	30
Une nécessaire valorisation des expériences et des actions menées entre 2003 et 2006	
Pour demain, une démarche volontariste directement auprès des entreprises et de leur réseau	31



### **Présentation**

### de la recherche action

e vote de la loi de modernisation sociale a entériné un droit individuel pour tous les citoyens, à faire reconnaître et valider, dans certaines conditions, les acquis liés à leurs expériences.

La situation socio économique, l'anticipation d'éventuelles tensions sur le recrutement liées aux évolutions démographiques et aux départs en retraite massifs des prochaines années, la co-existence de nombreux adultes engagés depuis longtemps dans la vie professionnelle et associative, sans pour autant avoir de diplômes attestant des compétences acquises, avec de nombreux jeunes sortant du système scolaire sans formation pour commencer leurs vies professionnelles, la réforme de la formation professionnelle, sont autant de facteurs qui tendent à donner à cette possibilité une ampleur qu'elle n'a jamais connu lors des décrets de 1985 et de 1992.

D'un côté, la commission nationale des certifications professionnelle est constituée, ses membres sont nommés, le répertoire est en cours de constitution et recense aujourd'hui plus de 800 certifications, de nombreux décrets d'application sont sortis, même s'il en reste encore qui sont attendus (aide soignante par exemple).

Sous la responsabilité conjointe de l'Etat et du Conseil Régional, les organismes chargés de la certification, notamment ceux en charge des diplômes et des titres, ont modifié leurs organisations, adaptés leurs structures aux demandes des citoyens en prenant appui sur les « expérimentations Pery » menées dans la

région entre 2000 et 2002. La structuration de l'offre d'information et de conseil aux citoyens sur le champ de la VAE est maintenant effective et elle continue à se construire à partir d'échanges d'expériences

D'un autre côté, face à l'évolution des métiers et des technologies, et parfois des organisations, les entreprises doivent favoriser le développement des compétences de leurs collaborateurs et la mise à jour permanente de leurs connaissances, mais force est de reconnaître, comme l'a fait le Congrès de Deauville en 1998, qu'elles ne sont plus en capacité de pouvoir leur garantir la stabilité de leur emploi.

Parce qu'elle redonne toute leur valeur aux savoirs et aux savoir faire acquis dans les situations professionnelles, parce qu'elle favorise la confrontation entre apprentissages formels et informels, parce qu'elle permet de jalonner les parcours professionnels, la validation des acquis de l'expérience est une des réponses à ces différentes mutations.

C'est dans ce contexte que la Région et la Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) Poitou Charentes ont accepté de financer le CNAM Poitou Charentes, dans le cadre du contrat de plan Etat-Région 2002/2006, pour conduire des actions de sensibilisation des entreprises à l'utilisation de la VAE. C'est la forme de la recherche action qui a été choisie pour mener cette action de sensibilisation, contribuant

ainsi au développement des compétences des DRH concernés par l'appropriation des éclairages pratiques et théoriques proposés et la confrontation avec des praticiens d'autres secteurs. Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) Poitou Charentes a souhaité que l'institut MCVA (Management des Compétences et Validation des Acquis) s'associe pour conduire cette recherche action.

Ce rapport présente les objectifs de cette action, les modalités de travail choisies, les questions traitées, les axes de travail engagés avec les structures participantes et les pistes de travail à poursuivre. Il ne reprend pas les comptes rendus de chaque rencontre, mais organise la présentation à partir de thématiques centrales pour la mise en œuvre.

#### **L'OBJECTIF**

A partir des informations données par les organismes certificateurs sur le nombre d'entreprises en contact pour enclencher des démarches collectives de VAE, ainsi que par les réactions recueillies au cours de conférences ou d'interventions sur la VAE dans des instances comme le Groupement des Animateurs et Responsable de Formation en entreprise (GARF) ou l'Association Nationale de Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP), il est très vite apparu que très peu d'entreprises de Poitou Charentes semblaient prêtes à intégrer la VAE dans leurs outils de gestion des ressources humaines.

Les organisations syndicales, quant à elles, montraient un intérêt relativement faible, plus préoccupées par les questions d'emploi, de salaire et de conditions de travail que par les questions de parcours professionnels.

Le titre de la conférence d'ouverture de cette recherche action, donnée par Vincent Merle le 21 mai 2003, « de la démarche individuelle à la démarche collective : pour une gestion des compétences dans l'entreprise » est directement inspiré de ce constat pragmatique.

De ce constat aussi, découle l'objectif fixé à cette recherche action :

- contribuer à la performance des PME et TPE de la région en facilitant l'intégration de la VAE dans la gestion des (par les) compétences et pour cela,
- identifier les représentations des participants sur l'utilisation collective de la VAE,
- repérer des pratiques d'acteurs sur la région
- travailler sur les freins et les opportunités offertes par la loi,
- produire, à partir des pratiques, des « repères méthodologiques » sur l'utilisation de la VAE dans les entreprises de Poitou Charentes.

#### LES PORTEURS DU PROJET

Le CNAM Poitou Charentes et l'Institut MCVA du CNAM ont porté ce projet. Ce sont Claude Delaunay, et Jacky Prieur, responsables de formation au CNAM Poitou Charentes Pôle travail et société, et Josette Layec, directrice d'études et responsable pour le grand Ouest de l'Institut MCVA, qui en ont assuré la mise en œuvre.

Josette Layec est une spécialiste des questions de management et de développement des compétences. Son implication dans la validation des acquis de l'expérience est le résultat d'un travail mené depuis plusieurs années sur les processus de formation expérientielle. Parallèlement, elle est maître de conférence associé à l'Université de Tours ou elle coordonne un DESS (Master) en stratégie et ingénierie en formation d'adultes. Elle assure régulièrement des cours sur les questions de management, de compétences, de validation des acquis, d'orientation, et d'accompagnement (Universités de Tours, Rennes, Ecole des Mines de Nantes, Gip Qualité de la Formation en Poitou Charente). Elle est l'auteur de plusieurs articles sur ces thèmes.

#### **LES ACTEURS**

Sur les 180 personnes qui ont participé à la journée de lancement de cette opération en mai 2003, ce sont 30 structures (entreprises privées, du monde de l'industrie, des transports, de l'agro alimentaire, entreprises privées ou associatives du monde des services et organismes publics - organismes collecteurs, organismes certificateurs, représentant de l'Etat et de la Région, prescripteurs ou consultants): ACTARIS - ADAPEI 79 - AFPA - AGEFOS - ANFH - APEC 17 - ARI/SERI/SOM - CAPFOR - CFTC UD 16 - CMCA - Conseil Economique et Social -CREDES - CREPS - CRCI Limousin - DAFPIC -DAVA - DDTEFP - Fenwick Linde - Fonderies du Poitou - Gaudriot - IAAT - INEO - Maaneti Marelli - Megnien - Multicibles - OPCAREG -Les Rapides du Poitou Rectorat de Poitiers -SAFIRE - SUDEF.

qui ont participé à cette recherche action rassemblant plus de 55 personnes, directeurs des ressources humaines, responsable de formation, attachés de direction, chargés de mission, consultants (qui seront, dans ce rapport, dénommées « DRH », pour des commodités d'écriture).

Thomas Alain Launay du CNAM, Béatrice Mégnien Blanquet, Gérard Bascoulerque CRCI Limousin-Poitou-Charentes, Alain Beauregard UD CFTC 16, Jean-François Bonami SUDEF, Véronique Bouton INEO, Jocelyne Canteau CNAM. Michel Cardin CESR, Marie Castaianos DDTEFP Vienne, Alain Charron Fonderies du Poitou, Patrice Charron Fenwick Linde, Bernard Chauveau SAFIRE, Jocelyne Chretien CMCA, Françoise Cochard CNAM, Christophe Comparat CNAM, Michel Cornuau CNAM, Jean Creusy DR AFPA, Micheline Dariet DAFPIC, David OPCAREG, Karine Defrance Multicibles, Sylvie Denis Les Rapides du Poitou, Xavier Dondey ADAPEI 79, Lydie El Amaric ACTARIS, Xavier Fontquerni Ribe ACTARIS, Maud Gabet APEC 17, Béatrice Gelin CAPFOR, Anne-Françoise Gentric CNAM, Dominnique Goueset CREDES, Olga lazikoff CNAM, André Jaunereau CNAM, Catherine Labat Gaudriot, Xavier Lamy Rectorat, Christian Lejeune AFPA, Valérie Lelasseux Multicibles, Dominique Lenoir ARI/SERI/SOM, Dominique Liegois IAAR, Marie-Thérèse Merliere CNAM. Laurence Meunbier Magneti Marelli, Marie-Annick Michaux DDTEFP, Stéphanie Morin APEC 17, Isabelle Paire SUDEF, Pecheux DDTEFP, Sylvie Perfeti DAVA, Jérome Poisson Magneti Marelli, Claire Quartier AGEFOS, Daniel Richard CREPS, Denis Robin CNAM, Arnaud Rolland ANFH, Guillaume Schnapper DDTEFP, Dominique Thomas Fonderies du Poitou, Catherine Vianeron CESR.

Auxquels sont venus s'ajouter ponctuellement Vincent Merle, Directeur de l'institut MCVA professeur au CNAM, Annick Penso Latouche consultante à MCVA, Jean Paul Sancy, chargé de mission à la confédération CFDT sur les questions de formation, Claude Meunier, secrétaire régional adjoint de la CFDT, Thomas Guy, directeur adjoint des ressources humaines d'Onyx Grandjouan à Nantes et Jean François Bohème, DRH de Bénéteau en Vendée.

#### **METHODOLOGIE DE TRAVAIL**

## Deux séminaires qui délimitent l'action

L'ouverture des travaux a été réalisée à l'occasion de la journée d'inauguration des nouveaux locaux du CNAM au Futuroscope le 21 mai 2003.

Deux ateliers composés de près de 60 personnes ont identifié, à partir de leurs représentations, les dimensions questionnant l'utilisation de la VAE en entreprise. La conférence donnée par Vincent Merle sur le thème « de la démarche individuelle à la démarche collective : pour une gestion des compétences dans l'entreprise » a illustré les enjeux de l'utilisation collective de la loi sur la VAE. Les échanges avec la salle ont permis d'affiner ces enjeux notamment dans les entreprises de Poitou Charentes, peu accessibles encore aux réflexions, démarches et méthodologie du management par les compétences, comme dans beaucoup de PME et PMI.

Le colloque de clôture a eu lieu le 3 décembre 2004, à l'occasion des « trois jours de la VAE en Poitou Charentes ». A l'occasion de ce colloque de clôture, la synthèse des travaux de la recherche action menée depuis mai 2003 ont été présentés, des entreprises ayant participé au séminaire ont participé à une table ronde sur le thème « Droit individuel et enieux collectifs, du droit aux pratiques locales ». Elles sont venues présenter l'état de leurs réflexions, de leurs travaux et de leurs projets et ont témoigné du fait que la démarche collective peut conduire à des stratégies différenciées mais avec une orientation commune: la gestion des hommes dans l'entreprise. Une conférence « VAE, formation professionnelle... des enjeux, des espaces de négociation à construire » donnée par Vincent Merle, a mis l'accent sur une des dimensions déjà travaillée à l'intérieur des séminaires : le dialoque social. Enfin, une table ronde réunissant des acteurs du monde de l'entreprise l'ANDCP, et le syndicat CGT - ainsi que les acteurs du territoire - Conseil régional et DRTEFP - a clôturé ce colloque sur le thème des enjeux et perspectives pour le Poitou Charentes.

#### Quatre séminaires de travail en plénier

Quatre séminaires regroupant l'ensemble des participants ont été organisés tout au long de l'action. Ils ont permis, en collectif, une confrontation entre les représentations des participants et l'expérience de DRH ayant intégré la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines. Ils ont aussi permis des confrontations avec des syndicalistes.

Le premier séminaire a été construit autour de la présentation par Annick Penso Latouche, consultante associée à MCVA, de présenter la démarche et les outils construits par la fédération du petit commerce (FPC).

Le deuxième séminaire a mobilisé le DRH du groupe Bénéteau et la consultante de la Chambre des Métiers de Vendée autour d'une présentation de la démarche entreprise par ce groupe.

Le troisième séminaire a été organisé autour d'une présentation, par le DRH adjoint, de la démarche d'Onyx Grandjouan de Nantes.

Le quatrième a été construit autour de la présentation de l'état des réflexions d'une organisation syndicale de salariés, la CFDT, avec la présence du chargé de mission de la confédération sur les questions de formation, ainsi que celle du secrétaire régional adjoint de la CFDT Poitou Charentes.

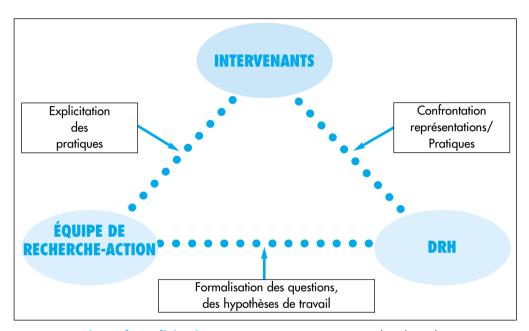
A chaque fois, l'intervention extérieure a été le support d'un travail de confrontation et d'échange entre les participants pour permettre une actualisation des représentations sur l'utilisation de la VAE en entreprise.

#### Quatre séances de travail en sous groupe

Deux sous groupes ont été constitués qui ont permis de construire, toujours à partir des représentations des participants, ce que pourrait être une méthodologie de mise en place de la VAE dans les entreprises. Il s'agissait de recueillir toutes les données, commentaires, questionnements, idées dans quatre domaines de réflexion, à savoir :

- les expériences réalisées, en cours ou en projet,
- les écueils, obstacles repérés ou supposés,
- les dimensions humaines et sociales.
- les enjeux stratégiques pour l'entreprise.

#### Méthodologie d'intervention:



### Des entretiens d'explicitation avec les intervenants

Les témoignages d'experts (DRH de Bénéteau, d'Onyx Grandjouan, syndicalistes) ont fait l'objet d'une préparation avec les organisateurs notamment sous la forme d'entretiens d'explicitations, visant à faire prendre conscience, à posteriori, aux acteurs ayant mis en place la VAE dans les entreprises, les chemins parcourus, les choix effectués, les obstacles rencontrés et franchis, les contournements effectués et les impasses trouvées.

Ce travail de « production de savoirs sur la pratique » avait pour objectif de rendre ces acteurs en capacité d'expliciter leur expérience en restant le plus près possible de la réalité, c'est à dire sans enjoliver le projet mais sans en enlever non plus tous les éléments non formalisés sur le moment mais très présents dans les choix.

#### Une formalisation des travaux

Chaque rencontre a donné lieu à un compte rendu des travaux, compte rendu rédigé soit par l'équipe de recherche action, soit par des participants.

### Une construction

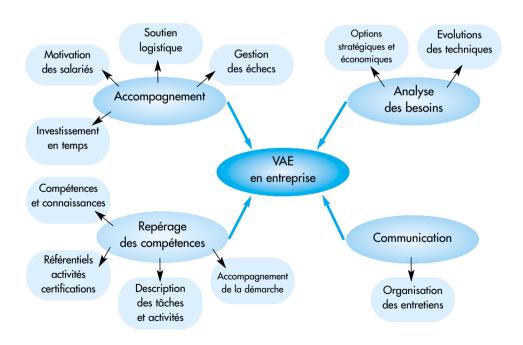
### chemin faisant

#### L'EMERGENCE DE QUESTIONNEMENTS POUR LES ENTREPRISES

Les premiers travaux font rapidement apparaître des représentations complexes sur l'utilisation de la VAE en entreprise. Comme à chaque nouveau dispositif, chacun veut être sûr d'avoir une perception globale, être

certain d'avoir envisagé toutes les hypothèses, les conséquences, les risques, les éléments majeurs. Le schéma ci-dessous est une formalisation de cette complexité envisagée.

Les représentations sur les préalables à l'utilisation de la VAE en entreprise :



Ce schéma synthétique des réflexions des participants sur les préalables et les conditions de mise en œuvre, met en évidence, de manière paradoxale, en même temps, le professionnalisme des participants, leur bonne connaissance de l'entreprise et de ses rouages, de ses enjeux, tout en pointant la nature des constructions hypothétiques qu'ils ont construit à partir de textes et d'articles de journaux.

Compte tenu de la nature de ces représentations, il est bien évident que la VAE n'apparaît pas comme un outil au service de la gestion des ressources humaines, mais plutôt un outil si complexe à utiliser, qu'il vaut mieux le laisser dans le champ dans lequel la loi l'a positionné : un droit individuel du citoyen!

#### Des inquiétudes et des représentations à confronter aux expériences

Les premières expressions font état tout à la fois, d'intérêt pour la démarche VAE, perçue comme un plus pour le citoyen et d'inquiétudes ou tout au moins de questionnements sur son utilisation dans l'entreprise.

## A - LA VAE COMME DROIT INDIVIDUEL POUR LES CITOYENS

En ce qui concerne la VAE comme droit individuel pour les citoyens, trois bénéfices majeurs apparaissent, associés à des questions de faisabilité.

### Une vision dynamique de la mobilité

La VAE semble contribuer à une vision dynamique des parcours professionnels, favorisant les mobilités internes (horizontales autant que verticales) à condition que les entreprises soient capables de donner une lisibilité sur leurs évolutions, ce qui est mis en doute par

certains participants, notamment en fonction des évolutions rapides de certains secteurs.

#### L'employabilité

#### Des jalons pour le parcours professionnel

La VAE, en permettant au salarié de jalonner son parcours professionnel à l'extérieur de l'entreprise, peut ainsi contribuer au développement et au maintien de son employabilité, ce qui suppose une capacité de chaque salarié à anticiper les changements à venir.

#### Des incertitudes sur les capacités d'anticipation des salariés et des entreprises

Ce présupposé ne semble pas unanimement partagé par les membres du séminaire qui, pour certains, mettent en doute la capacité de tous les salariés à faire ce travail d'anticipation, par référence aux difficultés des entreprises à faire ce même travail.

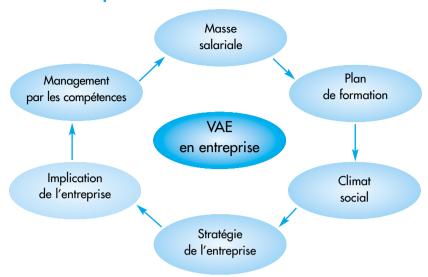
#### Les compétences

La VAE semble aussi 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. Le doute existe sur les capacités 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 dans les PME et PMI du Poitou-Charentes.

#### B - VAE ET UTILISATION COLLECTIVE EN ENTREPRISE

En ce qui concerne l'utilisation collective de la VAE en entreprise, six thèmes majeurs de questionnements apparaissent qui seront confrontées aux expériences menées par d'autres entreprises (voir schéma page suivante).

#### Les six thèmes de questionnement :



#### VAE et stabilité de la masse salariale

Le lien qualification/certification/classification
Pour la plupart des participants, le risque
majeur d'une utilisation collective de la VAE en
entreprise est lié à la crainte de voir exploser
les revendications sur les augmentations de
salaire des salariés ayant ainsi obtenu une certification extérieure à l'entreprise. Le lien qualification/certification/classification semble
très étroit et les participants ne voient pas bien
comment, alors que la démarche est proposée
par l'entreprise, celle-ci pourrait ensuite ne pas
prendre en compte la certification obtenue
d'autant que certains pensent que leur convention collective leur impose ce lien.

## La VAE et équilibre du plan de formation

#### Le paradoxe

entre actions collectives et actions individuelles Les participants expriment ouvertement leurs questionnements sur la possibilité de maintenir, dans des normes raisonnables, des actions du plan de formation. Les validations partielles vont,

selon eux, générer des demandes de formation complémentaires que les DRH et les Responsable formation se voient mal en capacité de refuser sauf à prendre le risque de développer des frustrations pour les salariés concernés. Mais ils refusent de voir l'ensemble ou une grande partie du plan de formation utilisé pour gérer des parcours personnels au détriment d'actions collectives indispensables au maintien de la performance de l'entreprise. Ils ne voient pas comment sortir de cette aporie en respectant les enjeux de chacun des acteurs. Autre questionnement sur la possibilité à trouver des formations adaptées aux besoins des candidats en VAE qui n'auraient qu'une validation partielle : où et comment trouver l'organisme qui pourra donner la partie et seulement la partie qui manque parfois au candidat, compte tenu de l'organisation actuelle de l'affre de formation ?

#### **VAE** et climat social

#### Des espoirs et des revendications à gérer

Compte tenu des deux points évoqués plus haut, les participants semblent craindre que l'utilisation de la VAE par et dans l'entreprise, génère des espoirs et revendications qui ne pourront pas être satisfaites et donc des conflits internes rendant la négociation sociale difficile pour une période assez longue.

#### Le lien avec la branche

La préoccupation du climat social de l'entreprise, mais aussi de l'influence des décisions prises dans une entreprise sur les autres entreprises de la branche ou du secteur, est forte et limite les envies d'« expérimentation » locale.

## La VAE et la stratégie de l'entreprise

#### L'existence d'un plan stratégique formalisé

La plupart des participants sont convaincus que l'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines s'inscrit 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. Hors de cette situation, il leur semble bien léger d'utiliser la VAE dans une démarche collective. Or, compte tenu notamment de la taille des entreprises concernées, ce travail de réflexion

#### Des craintes de « fuites » de salariés certifiés

stratégique n'est que rarement formalisé.

Les participants craignent aussi, qu'une fois certifiés par un organisme extérieur à l'entreprise, le salarié, soit parce que son entreprise ne peut pas lui donner de lisibilité 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 là des craintes exprimées au moment de la mise en application de la loi de 1971 sur la formation professionnelle continue, sur la difficulté du retour sur investissement pour les petites entreprises. Dans le groupe, cet aspect est largement évoqué à partir de l'expérience des Chantiers de l'Atlantique où, une période de recrutement important a sérieusement dégarni les rangs des PME et TPE du bâtiment de la région, compte tenu des salaires et des avantages sociaux proposés.

## VAE et management par les compétences

### Le management par les compétences : un pré requis ?

Selon les participants, 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 rémunéré et utilisé pour ses compétences propres. Or, si chacun peut trouver de nombreux ouvrages consacrés à ce thème, si le MEDEF, depuis le congrès de Deauville en 1998, revient régulièrement 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 concernées par cette recherche action, est particulièrement limitée. Il semble donc très difficile d'intégrer la VAE dans les entreprises puisque les pré-requis ne sont pas présents.

#### VAE et implication de l'entreprise (encadrement intermédiaire et ressources humaines)

#### Des questions sur l'accompagnement des candidats et la mobilisation de l'encadrement de proximité

Les participants s'interrogent sur le niveau d'implication tant de la part des services RH que de l'encadrement intermédiaire, 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). 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.

Outre les points évoqués plus haut, d'autres éléments alimentent ce tableau des représentations, éléments qui ne sont pas spécifiques au monde de l'entreprise. Citons entre autre :

- la crainte de la dévalorisation des diplômes,
- la crainte que l'existence même de la VAE et la publicité faite autour, n'amène des adolescents à fuir l'école dès lors que des opportunités d'emploi existent sur le secteur,
- le doute sur l'équivalence des savoirs de l'expérience et des savoirs théoriques,
- une ambiguïté autour du rôle du salarié : 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.

#### **QUATRE OBJETS DE TRAVAIL**

La prise en compte et la formalisation des questionnements des participants ont permis de construire les séances suivantes et d'explorer quatre domaines majeurs, tous en interactions les uns avec les autres, et sans qu'une entrée ne soit privilégiée, même si, pour ce rapport, les points vont être traités les uns après les autres.

Les thématiques présentées ici ne sont pas celle indiquées aux participants comme thème de travail : le choix avait été fait de présenter des thèmes de travail très pragmatiques, répondant aux questions précises :

- Comment trouver les certifications correspondant aux métiers de l'entreprise ? Faut il et si oui comment travailler avec les organismes certificateurs ? Comment les choisir ?
- Comment réagissent les organisations syndicales à la VAE ? Quand informe-t-on le comité d'entreprise ?
- Qui informer ? Tous les salariés ? Sur le temps de travail ou en dehors ? Par les managers de proximité ou les RH ?
- Comment gérer les retours en cas de succès, en cas d'échec, en cas d'abandon ?
- Quel investissement de l'entreprise dans l'accompagnement des salariés ?
- Quelles sont les conséquences de la VAE sur les salariés concernés ? Départs ? Promotion ? Revendications ? Motivation ?
- Y a t il des conséquences sur la manière d'organiser le travail dans les ateliers et les bureaux ?

Les champs présentés dans le schéma et les pages suivantes sont donc une reconstruction à posteriori des travaux effectués.

#### A - L'INGÉNIERIE EMPLOI/CERTIFICATION

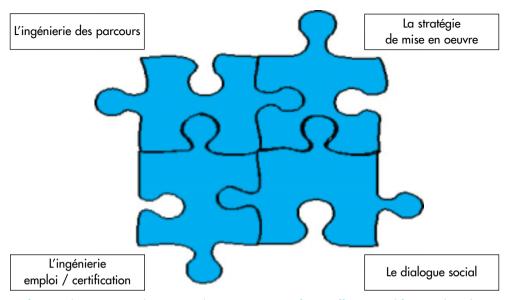
#### **Trouver la bonne certification**

A partir des expériences du Groupe Rémy-Cointreau DRH, Bénéteau et Onyx Grandjouan, il apparaît que l'utilisation collective de la VAE dans une entreprise pose la question des liens entre emploi et certification. La question fondamentale et souvent difficile consiste à essayer de trouver dans la multitude des certifications existantes, celle s'approchant le plus soit des descriptifs de postes, soit des compétences utilisées par les salariés dans leur emploi.

#### Décrire les emplois et les activités

Ce repérage suppose deux opérations distinctes et complémentaires. Il s'agit de décrire

#### Les quatre champs explorés à partir des pratiques d'entreprises :



La forme utilisée pour rendre compte des travaux est une forme affirmative. Il faut garder à l'esprit pour lire ce rapport que ce qui est synthétisé ici est le résultat de questionnements, de témoignages, de réflexions, de recherches menées en commun et qu'une généralisation serait un peu hasardeuse compte tenu du nombre d'entreprises concernées. Il convient donc de lire cette partie comme une contribution d'acteurs opérationnels recensant les champs à travailler ou sur lesquels il faut être attentif lorsqu'on décide d'utiliser la VAE dans une démarche collective en entreprise.

les activités des salariés, soit sur chaque poste, soit sur chaque emploi. Cette opération a souvent été 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.

Le choix de la description des activités liées aux postes ou aux emplois, dépend du niveau d'utilisation, par l'entreprise, du management par les compétences.

Peu d'entreprises du groupe, voire aucune ne sont vraiment entrées dans une démarche structurée de management par les compétences, même si elles managent les compétences de leurs salariés. Mais la mise en place d'équipes semi autonomes de production a généré, de fait, un travail sur le descriptif des activités des salariés, ainsi que souvent, une hiérarchisation de ces activités. De plus, la présence dans le groupe d'une entreprise qui recrute plus sur des habiletés que sur des compétences techniques (peu de formations existantes dans son domaine), a mis en évidence le travail d'ingénierie sur le lien emploi / formation « sur le tas », indispensable dans ce cas pour former le personnel aux techniques de l'entreprise.

La description des activités des différents postes ou emplois dans l'entreprise est une étape indispensable, même si elle peut se faire avec des degrés de finesse très différents d'une entreprise à une autre.

#### Résister aux évidences

Cette étape réalisée, il s'agit de chercher la certification la plus adaptée non seulement à ses activités, mais aussi, si elles sont connues, aux évolutions envisagées.

Cette étape nécessite souvent un travail partenarial avec les différents organismes certificateurs et 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 » et que les salariés travaillent le bois, qu'il faut aller immédiatement chercher du coté des certifications en menuiserie ou ébénisterie. C'est l'expérience qu'a faite Bénéteau, qui a finalement opté pour le CAP « conduite de systèmes industriels » dont le référentiel d'activité présente des similitudes fortes avec les activités des salariés de « l'atelier menuiserie ».

C'est aussi le cas du groupe Rémy Martin.

Ce travail d'ingénierie semble entraîner, autant pour les DRH que pour les organismes certificateurs, un changement de posture temporaire.

#### • Pour les DRH

L'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines, modifie, dans cette phase d'ingénierie, non seulement l'activité du RH mais son cadre de référence. La centration habituelle sur l'organisation interne, le système de classification de l'entreprise est gardé en toile de fond, mais la VAE amène à laisser la porte largement ouverte à d'autres repères, à d'autres normes sociales que représentent les certifications, diplômes et titres. Passer ainsi des référentiels de poste ou d'em-

ploi aux référentiels d'activités des certifications, peut amener à réfléchir autrement à l'organisation du travail dans les ateliers ou les bureaux.

### Confrontation entre référentiels : une source de réflexion

La simple identification de l'écart, collectif et non individuel, qui existe entre les référentiels d'activités internes et les référentiels d'activités des certifications externes, si elle alimente, dans un premier temps l'agacement contre le système de formation – trop pesant, trop loin des réalités de l'entreprise, trop théorique – peut aussi entraîner, dans un deuxième temps, une réflexion sur l'organisation de la production.

Cet écart, peut aussi amener le DRH à contacter la branche pour proposer soit la construction de l'offre de formation et de certification manquante avec les organismes adéquats (ministère de l'Education Nationale, ministère de l'Emploi...), soit la création d'un certificat de qualification professionnelle.

#### L'intérêt d'un travail partenarial

Le travail partenarial avec les organismes certificateurs peut être un plus pour la démarche. Ce partenariat, qui peut inclure des phases de mise en concurrence ouverte entre les différents organismes certificateurs, vise à affiner les référentiels d'activité des postes ou des emplois, à donner les éléments de contexte indispensables pour comprendre les activités et enfin à repérer les bonnes certifications.

### Le choix des organismes certificateurs

Il permet aussi au DRH de s'approprier le contenu des certifications, mais également les méthodes de travail proposées pour l'accompagnement des salariés ainsi que les modalités de certification. On peut noter que, si les organismes certificateurs ont aujourd'hui des modalités de certifications différentes - entre celui qui exige la production d'un dossier de preuves et celui qui exige la production directe de preuves par les mises en situations - ces différences, pourtant utiles pour les candidats qui pourraient ainsi 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 éléments.

### 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 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 palette de possibilités. Ce constat est particulièrement marquant dans les premières expérimentations ou nombre de DRH ont souligné qu'il ne suffisait pas de trouver la bonne certification et le bon certificateur, mais que la réussite d'une opération passait aussi par la rencontre avec le bon conseiller!

#### Des représentations modifiées

Le dernier aspect à évoquer ici concerne la modification du regard que certains DRH peuvent porter sur des salariés qui réussissent, soit directement soit après un complément de formation, soit d'expérience. Les DRH témoins ont tous vécus au moins une fois cette expérience, expliquant leur étonnement dans certaines réussites, étonnement qui a entraîné pour eux, mais aussi pour l'encadrement de

proximité, un changement des représentations sur le salarié.

### L'apparition de la question des parcours professionnels

Les questions posées par les salariés au cours de la démarche, le regain de motivation qui apparaît ensuite, a amené les DRH, notamment d'entreprises en développement, à se poser la question de 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.

Si cette préoccupation se développe, elle pourrait conduire salariés, managers et DRH à de vraies 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 non seulement les besoins de l'entreprise, mais aussi les projets des salariés. C'est déjà le cas aujourd'hui dans les entreprises témoins, même si le nombre de salariés concernés n'est pas significatif par rapport à l'ensemble. Reste à trouver et à expérimenter les formes collectives de cette négociation. Nous y reviendrons plus loin.

#### • Pour les organismes valideurs

#### **Une dissociation perturbante**

La dissociation introduite par la loi de 2002 sur la VAE, entre la certification et le chemin qui y conduit, n'est pas un détail mineur pour les organismes valideurs. Cette dissociation introduit une modification profonde des conceptions de formation. Si l'idée que l'expérience développe des savoirs est unanimement reconnue, l'idée que ces savoirs puissent, sous certaines

conditions, être reconnus de même valeur que ceux obtenus par des étudiants suivant les enseignements des organismes de formation, est, elle, moins facile à intégrer concrètement.

#### Des pratiques hétérogènes y compris à l'intérieur d'une même structure

Les organismes certificateurs des Pays de la Loire se sont majoritairement impliqués des 2000 dans les « expérimentations Péry », pour autant, ces questions restent d'actualité et les DRH participants aux séminaires ont tous pointé l'importance de rencontrer LA bonne personne, LE bon chargé de mission, LE bon conseiller, qui, souvent par conviction personnelle, va accepter de s'impliquer dans la réflexion de l'entreprise. Les participants ont souligné que des modifications sont en cours dans les pratiques des organismes certificateurs, même si leur aboutissement est très inégal selon les organismes concernés mais aussi selon les personnes rencontrées à l'intérieur d'un même organisme. Il convient de noter que pour au moins une entreprise, la demande d'information et de conseil auprès d'un organisme en charge de la certification, s'est traduite, malgré plusieurs demandes orales, par un refus pur et simple de collaborer avec la DRH au prétexte que la VAE étant un droit individuel, il ne pouvait pas être question pour l'organisme de s'impliquer dans une démarche collective portée par un employeur.

### Un changement de posture de travail

Dans les cas ou la collaboration est effective, elle implique souvent, pour les conseillers, de sortir des cadres formels de travail, d'aller sur le terrain, en prenant en compte l'environnement interne et externe de l'entreprise, pour aider la Direction des ressources humaines à

repérer les certifications possibles pour les salariés concernés, et ceci, quelquefois, en collaboration avec d'autres organismes certificateurs.

Cette activité, bien connue des « conseillers en formation » ou des « ingénieurs en formation », l'est beaucoup moins de certains chargés de mission ou des conseillers en VAE, plus spécialistes de l'orientation ou de la pédagogie. Ils doivent ainsi apprendre sur le tas, à prendre en compte les intérêts de l'entreprise, ceux du salarié et les intérêts de sa structure

### La préoccupation marchande dans le conseil

En effet, les intérêts de sa structure ne sont pas absents de ses préoccupations, puisque le processus de VAE est payant. Cette marchandisation de la VAE est un élément supplémentaire que doivent prendre en compte les entreprises dans leurs contacts avec les organismes certificateurs.

### Une offre de service trop globale et standardisée

Les conseillers en VAE rencontrés lors des séminaires, soulignent tous l'intérêt de ces démarches sur le terrain, voire même leur nécessité, pour organiser non seulement la certification mais aussi les étapes préparatoires comme le choix des certifications, l'information des candidats et leur accompagnement. Ainsi, l'offre de service faite aux entreprises est souvent une offre de « service total » avec un coût global. Cette volonté de maîtriser l'ensemble du processus n'est pas unanimement appréciée des DRH qui souhaitent que cette offre de service puisse être plus « à la carte » en fonction de la politique de l'entreprise, de ses moyens financiers, de ses projets et de son niveau d'implication dans l'utilisation de la VAE.

#### B - LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES, L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET L'INGÉNIERIE DES PARCOURS

Les DRH ayant expérimenté la démarche, et les syndicalistes venus présenter leur vision de la VAE, ont tous souligné l'opportunité que représente la VAE pour intégrer, 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 pour le salarié et donc celle de la construction et de la gestion des parcours professionnels.

#### Pour les DRH

### Une réflexion sur l'organisation du travail

d'activités des postes ou des emplois, et ceux des certifications, peut amener, nous l'avons déjà dit, au-delà d'une première réaction d'agacement contre le système de formation, à une réflexion sur l'organisation du travail choisi, la répartition des tâches et des responsabilités. L'appropriation des référentiels de certification par le DRH, mais aussi par l'encadrement de proximité, apporte des éclairages extérieurs à l'entreprise qui alimentent leurs représentations sur les métiers, et les fonctions.

La simple confrontation entre les descriptifs

### Un étonnement propice à la réflexion

L'irruption du monde de la certification nationale - donc des normes sociales nationales (le référentiel) d'un métier, d'un emploi, d'une qualification - dans l'activité d'un DRH, irruption portée non comme c'est le cas habituellement par des instances extérieures à l'entreprise, mais par le DRH lui-même, et par les salariés, 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, portée par les questions posées par les salariés au cours de la démarche, 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 ou le salarié explicite le fonctionnement de son entreprise, la place de son atelier, de son poste, de son emploi, dans la chaîne de production des biens ou services de l'entreprise.

#### Un repérage des zones d'incertitudes et de flou dans la connaissance de l'organisation interne

L'aide apportée par l'entreprise sur ce dernier point amène ainsi des DRH à organiser des visites de l'entreprise, pour rendre visible chaque étape de la production, mais aussi pour expliciter concrètement le rôle des différentes fonctions d'appui (conception, commercialisation, finance, comptabilité, recherche, ressources humaines) en faisant rencontrer les personnes. Ce travail créé une obligation pour les DRH et les managers de proximité de formalisation d'informations souvent informelles. Par rétro action, cette formalisation permet de repérer les zones d'incertitudes et de flou dans la connaissance de l'organisation interne.

#### L'enrichissement des emplois

Ces éléments peuvent également donner envie de tester des modifications portant sur l'organisation interne (tâches, responsabilités, procédures voire processus de travail), 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, et sur le management des compétences des salariés et sur l'organisation.

#### Le développement de l'intérêt pour la construction de parcours professionnels

Le regain de motivation qui apparaît souvent à la fin d'un processus de validation, a amené des DRH, notamment d'entreprises en développement, à se poser la question de 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.

#### Pour les salariés

### Une source supplémentaire de motivation

Ce supplément de motivation génère aussi pour certains salariés le désir de prendre d'avantage en main leurs cheminements professionnels. Ce désir peut se traduire par des demandes de formations internes, de CIF, de changement de poste ou d'élargissement de responsabilités.

## Une pratique réflexive sur les activités et compétences

La méthodologie de travail utilisée par certains organismes certificateurs (obligation d'une pratique réflexive sur l'expérience et ses composantes, activités et compétences, par référence à une norme sociale construite en dehors du salarié et de l'entreprise) produit une sensibilisation, voire une imprégnation des salariés concernés, à la démarche compétence.

#### 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 qu'il réalise sur lui-même au cours de la constitution de son dossier, font rentrer dans le quotidien, les préoccupations de compétences. Cet entraînement à objectiver l'activité, 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, tout au moins la représentation, la valeur et l'utilité.

### Un lien entre compétences et identité professionnelle

Cette sensibilisation est d'autant plus importante et facile que, contrairement aux situations habituelles où le salarié craint que l'approche compétence ne parcellise son activité, cette approche par les activités et les compétences s'inscrit dans des repères collectifs nationaux, et au minimum de branche professionnelle, offrant ainsi une garantie de transférabilité en dehors de la seule entreprise actuelle, et un socle collectif d'identité professionnelle.

#### C - LE DIALOGUE SOCIAL : À LA RECHERCHE D'UNE NOUVELLE « GRAMMAIRE SOCIALE »

#### Des sections syndicales peu impliquées

Les DRH ayant expérimenté l'utilisation collective de la VAE ont tous souligné le peu d'implication des représentants du personnel dans la démarche et le peu d'intérêt manifesté lors des comités d'entreprises.

L'annonce d'une absence complète de lien entre certification obtenue et rémunération ne semble pas vraiment déclencher de réactions, comme si chacun avait intégré l'intérêt de la VAE comme un bénéfice personnel plus que comme un objet de revendication interne à l'entreprise.

Cette vision de la VAE, si elle rend les choses faciles dans un premier temps, a aussi pour conséquence un suivi des opérations, par le comité d'entreprise, particulièrement aléatoire. Les syndicalistes qui nous ont accompagné dans nos travaux ont acté ce manque d'implication des structures syndicales, plus habituées à centrer leurs efforts sur les revendications de salaires, de conditions de travail et surtout de maintien de l'emploi.

#### Un nouvel objet de négociation entre projet individuel et projet d'entreprise

Si la préoccupation des cheminements professionnels se développe conjointement pour l'entreprise et les salariés, elle pourrait conduire salariés, managers et DRH à de vrais 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 non seulement les besoins de l'entreprise mais aussi les projets des salariés. C'est déjà le cas, ponctuellement, aujourd'hui dans les entreprises témoins, même si le nombre de salariés concernés est loin d'être significatif par rapport à l'ensemble. Reste à trouver et à expérimenter des formes collectives pour cette négociation.

Reste aussi à concevoir un système de sécurisation des parcours individuels. Mais ceci est un autre travail, qui n'est pas celui que le groupe s'est fixé, bien que ce thème a été évoqué à plusieurs reprises.

#### La question de la défense d'un socle collectif de protection des salariés

Les syndicalistes présents ont souligné l'intérêt de la VAE pour les salariés dans la construction de leurs parcours professionnels, mais aussi l'extrême exigence qui repose sur les épaules du salarié, à partir de la satisfaction d'une revendication d'autonomie. Ils ont souligné que si cette autonomie peut être bénéfique pour les salariés, elle est aussi devenue une obligation qui pèse parfois trop lourdement sur leurs épaules, certains salariés ne pouvant ou ne voulant, temporairement, être les entrepreneurs d'eux-mêmes.

Dans ces conditions, la question du maintien d'un socle commun de protection des salariés est encore d'actualité et c'est l'existence de négociations sur ce socle commun qui permet de développer d'autres approches prenant d'avantage en compte les individus.

Toutefois, la prise en compte des intérêts et des parcours individuels, si elle apparaît comme une nécessité incontournable les met toutefois dans l'embarra; un embarras de sens, un embarras de méthode et un embarras de compétences.

#### Un embarras de sens

Un embarras de sens car il s'agit, sans perdre le sens de la défense collective des individus, source de sentiments d'appartenance et donc d'identité, de construire le sens que peut prendre, pour un syndicaliste, la défense des intérêts d'un individu, sans tomber dans l'ornière facile du clientélisme ou du laisser faire. Il y a bien un intérêt à ce que les représentants du personnel construisent un contre pouvoir, fondé sur un contrôle a posteriori des engagements d'une entreprise, ne serait ce que pour vérifier par exemple, que la cible prioritaire visée par la loi (c'est-à-dire l'accès à un premier niveau de certification) est bien actualisée, et que les discriminations sexuelles, racistes..., ne se glissent pas, sous des prétextes divers dans la définition des populations ciblées ou ne se constatent pas de fait dans les résultats

#### Un embarras de méthode

Un embarras de méthode puisqu'il s'agit, à défaut d'inventer seul des modalités de prise en compte des intérêts individuels dans des démarches collectives, de concevoir, avec les autres acteurs (autres syndicalistes, représentants du personnel mais aussi direction) des méthodes de réflexion, de construction de processus de négociation, pour aller, chemin faisant, tester des hypothèses, se donner le moyens d'en évaluer les effets et la pertinence. La loi sur la formation professionnelle continue renforce cette nécessité, sans pour autant donner des outils, des clefs pour comprendre, agir et inventer.

A défaut de pouvoir apporter une réponse toute prête à ce paradoxe entre intérêts individuels et intérêts collectifs, les accords de méthode semblent être une des pistes favorites pour construire cette nouvelle « grammaire sociale » dont nous a parlé Jean Michel Joubier, syndicaliste CGT.

## Un embarras de développement de compétences

Sur ce champ, les organisations syndicales sont confrontées à la nécessité de faire évoluer les thèmes de préoccupation des syndicalistes de terrain et des représentants du personnel dans les comités d'entreprises.

Une enquête menée très récemment en Poitou Charentes (voir Repères n° 56), sur la demande de l'Etat, par l'AFPA et le CREDES, auprès d'un panel représentatif de salariés d'entreprises, de DRH et de syndicalistes a mis en évidence le très faible intérêt et la très faible activité des représentants du personnel sur les questions de formation. Il a pointé aussi le faible niveau de connaissances sur ce champ. L'enjeu pour les organisations syndicales se situe bien sur le développement des compétences des syndicalistes sur ce champ. La présence dans le groupe d'un représentant du niveau national et d'un représentant du niveau régional d'un même syndicat a permis à chacun de constater la prise en compte des évolutions de contexte, de comprendre ces enjeux et de faire le lien avec les problématiques de développement de compétences nécessaires dans les entreprises lors des évolutions de marché.

#### • Des DRH embarrassés

Le peu d'implication des organisations syndicales dans les comités d'entreprises sur les questions de la VAE, mais aussi sur les questions de formation, est plutôt bien vécu par les DRH. Toutefois, ceux-ci sont conscients que cette situation ne doit pas durer, au risque de centrer toute l'attention des représentants du personnel sur les seuls sujets habituels de revendication collective, sujets sur lesquels les marges de manœuvre de l'entreprise sont faibles.

Certains DRH ne cachent pas que leur satisfaction est aussi liée au fait que l'absence d'implication des représentants du personnel leur permet de cacher leur propre embarras sur des questions très proches de celles des organisations syndicales.

## Concilier projet individuel et projet d'entreprise

La meilleure compréhension, par le salarié, de son emploi, de ses compétences, du positionnement de son poste dans la chaîne de production des biens ou services de l'entreprise, le questionnement des organismes valideurs sur la dynamique de projet personnel et professionnel dans lequel s'insère la demande de VAE, produit des effets autonomisants pour les personnes.

Cette autonomie, construite sur une meilleure compréhension de son environnement professionnel et de ses potentialités, suppose, pour être maintenue, que l'entreprise soit en capacité de donner régulièrement une lisibilité sur les possibles à moyen terme et sur les grandes évolutions prévisibles des productions.

#### La lisibilité sur les évolutions de l'entreprise

Cette exigence, bien peu de DRH se reconnaissent capables de la tenir. D'abord à cause de l'obsolescence rapide de certains produits, mais aussi parce que cette réflexion stratégique est encore peu présente de manière formelle dans les PME/ PMI et TPE/TPI.

Mais aussi parce que ces réflexions stratégiques, lorsqu'elles sont menées, restent confidentielles, limitées aux cadres de haut niveau. La perspective de mettre, sous une forme ou sous une autre ces éléments à disposition des salariés et surtout des représentants du personnel, remporte une franche prudence voire même l'expression d'un désaccord.

Dans ces conditions, comment concilier réellement sur le long terme projet individuel et projet d'entreprise, sans donner de lisibilité suffisante aux personnes concernées, sur les évolutions prévisibles de leur contexte professionnel ? Certains DRH craignent ainsi que les salariés

utilisant la VAE comme jalon de leur chemine-

ment professionnel, développent une telle autonomie que leur projet personnel deviendrait prédominant. Cette autonomie se traduisant par des départs non souhaités par l'entreprise. On retrouve là aussi les craintes formulées par les DRH lors de la création de la loi de 1971 sur la formation professionnelle continue.

Il convient de noter d'ailleurs, que le recul n'est pas suffisant pour vérifier cette hypothèse et que nous sommes plus dans des représentations que dans la réalité des choses vécues.

### Le développement de la contractualisation

La VAE, semble aussi faire sortir de l'ombre des pratiques clandestines de contractualisation entre salarié et manager de proximité et/ou ou salarié et DRH. Les expériences de contractualisation, sur des chemins possibles de formation, sur des extensions d'activité ou de responsabilité, en vue de faciliter l'obtention d'une certification par la VAE, ont plutôt été couronnées de succès, aussi bien sur l'obtention de la certification, que sur l'implication respective des co-contractant dans le respect des objectifs du contrat, alors même que le contrat n'a souvent jamais été formalisé.

Ces quelques expériences ne peuvent pas être complètement considérées comme significatives, mais elles indiquent des voies à explorer pour travailler la tension entre projet individuel et projet de l'entreprise.

#### D – LES STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

#### En matière de lien entre réflexion stratégique et décision d'utilisation collective

Les échanges entre les participants ont été sur ce champ particulièrement riches et ont fait apparaître une très grande diversité des pratiques d'utilisation ou de projets d'utilisation de la VAE dans les entreprises. Ces pratiques sont rarement le résultat d'une réflexion stratégique élaborée et formalisée mais relève plus d'une intégration de la culture de l'entreprise, de la connaissance des standards de comportements dans différentes catégories de personnels, des problématiques de développement de l'entreprise, sans oublier les marges de manœuvre laissées ou prises par le DRH ainsi que les rencontres opportunes et incitatrices. Dans certains cas, le DRH a pris seul la décision, considérant la VAE comme un outil de GRH et donc entrant complètement dans son champ de responsabilité. Dans d'autres cas, la décision d'utilisation de la VAE fait suite à une analyse des conséquences des évolutions réglementaires liées au secteur d'activité de l'entreprise et à la nécessité d'augmenter le niveau de qualification d'une partie de la population salariée. Dans d'autres cas encore, c'est l'évolution de la réglementation et l'intégration de normes européennes qui amène l'entreprise, d'abord à travailler sur les démarches qualité et les certifications officielles puis à intégrer la VAE comme moyen complémentaire pour certifier des salariés.

#### Schéma des niveaux d'implication des entreprises en fonction du contexte et de la politique RH

Changeant

Nature de interne et/ou externe

l'environnement

Stable

Définition de cibles, collaboration avec organismes certificateurs, accompagnement externe et interne, provision sur plan de formation et management par compétences.

Information des salariés, collaboration organisée avec les organismes certificateurs, accompagnement externe et provision sur plan de formation.

Information des salariés, prise en charge des demandes individuelles. Provision sur plan de formation.

Réponse aux demandes individuelles, prise en charge des frais VAE.

Pas d'intégration. Renvoi sur l'exercice du droit individuel

Nature de la Politique RH Adaptative pour la VAE

**Anticipatrice** 

### En matière d'information des salariés

Les pratiques d'information des salariés suivent cette diversité des approches stratégiques et des décisions d'utilisation de la VAE dans l'entreprise, mais aussi des éléments culturels de l'entreprise.

Telle entreprise, souhaitant utiliser la VAE comme moyen de professionnaliser des personnels de faible niveau de formation et de certification, a envoyé à ceux-ci une notice d'information jointe au bulletin de salaire sur le projet d'utilisation de la VAE, avec invitation à une réunion organisée par les RH, en dehors du temps de travail. On pourrait voir dans cette méthode, une volonté de traiter en masse une information aui devrait être plus personnalisée. En fait, il s'agit d'une véritable tactique qui prend en compte le fait que les bulletins de salaire sont envoyés au domicile des salariés, que certains ne lisent pas facilement, mais que leurs épouses, souvent responsable du budget de la famille sont plus à l'aise avec la lecture, et liraient attentivement le document. Le pari repose sur le fait que cet envoi à domicile déclenche des discussions familiales avant de faire l'objet de discussion sur le lieu de travail.

D'autres ont choisi d'organiser directement des informations sur le temps de travail, ou hors du temps de travail en fonction de l'organisation temporelle de la production (2x8 par exemple) par atelier, et pour tout le personnel. Ces réunions de travail ont, dans ce cas, été précédées d'une information de l'encadrement, pour que celui-ci participe aux réunions d'informations et soit un relais de proximité pour continuer la sensibilisation des salariés. Dans ce cas, l'enjeu pour l'entreprise était de prendre en compte la co-existence à l'intérieur des ateliers de nouveaux diplômés mais peu expérimentés, et d'anciens fortement expérimentés

mais peu diplômés et occupant, pour certains, des postes à responsabilité managériale.

Les projets ont systématiquement fait l'objet d'une information auprès des représentants du personnel et nous avons vu que dans tous les cas identifiés dans le groupe, ces projets n'ont pas vraiment donné lieu à discussion ni approfondissement, sauf dans une entreprise ou les négociations sur une nouvelle grille salariale étaient en cours.

La plupart des DRH ont indiqué que leur démarche s'était plus apparentée à une construction chemin faisant qu'à un plan pré établi.

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

Là aussi, une grande diversité de pratiques, notamment avec les organismes d'information conseil. Ce point est à prendre avec précaution puisque la mise en place des points relais conseil s'est faite en 2003/2004 et que les entreprises n'ont donc pas vraiment eu le temps de les utiliser.

La collaboration avec les organismes certificateurs est elle, plus régulière et donne lieu a des collaborations considérées comme fructueuses dans la plupart des cas. Il faut noter que si telle entreprise qui a choisi de travailler avec tel organisme certificateur, justifie souvent son choix en affirmant avoir rencontré là un interlocuteur attentif, alors que l'interlocuteur de tel autre ne semblait pas prêt à prendre en compte les contraintes de l'entreprise, telle autre qui a choisi le deuxième organisme a les mêmes arguments à l'encontre du premier! La collaboration se traduit de plusieurs

La collaboration se traduit de plusieurs manières en fonction du niveau d'implication souhaité par l'entreprise :

- contribution à la recherche des certifications possibles en fonction des postes concernés,

- participation aux informations collectives du personnel,
- entretien d'information personnalisé avec chaque candidat et choix définitif de la certification recherchée.

# En matière d'accompagnement des salariés durant la préparation du dossier

Les pratiques identifiées vont de la simple acceptation du congé, à l'accompagnement du salarié dans la réalisation de son dossier en passant par la prise en charge financière des temps d'absence pour participer aux regroupements de l'accompagnement mis en place par les organismes valideurs.

Comme nous l'avons déjà dit, on a pu voir l'encadrement de proximité se mobiliser pour aider le salarié à décrire ses activités et compétences, le service RH construire un outil d'information sur le rôle des services d'appui.

Les expériences menées par les entreprises ou une forte mobilisation des services RH et de l'encadrement de proximité a accompagné les salariés, ont montré, à l'issue de la démarche, un sentiment de reconnaissance des salariés concernés, notamment pour ceux qui ont ainsi accédé à un premier niveau de certification, sentiment de reconnaissance qui s'est traduit par une plus forte implication de ces salariés dans le processus de production.

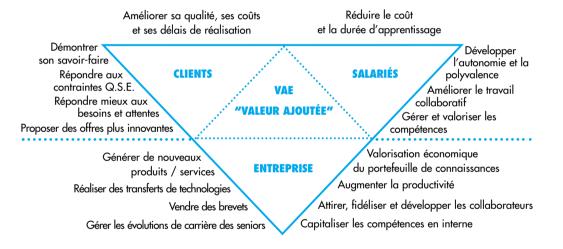


### Essai de modélisation

### des politiques RH

Il apparait important en préalable de poser les enjeux, et les finalités de la VAE comme autant de données facilitant la compréhension des démarches d'entreprises. Le schéma ci-dessous constitue une façon de se représenter ces enjeux en considérant la VAE comme une « valeur ajoutée » dans trois registres différents et complémentaires, ceux des salariés, de l'entreprise et des clients.

#### LA VAE POURQUOI ? POUR QUOI ?



#### Des contextes peu incitatifs

Prenant appui sur les études menées auprès d'entreprises ayant mis en œuvre la VAE pour leurs salariés et sur les travaux de ce groupe, il est possible d'identifier des contextes peu favorables à l'utilisation de la VAE dans l'entreprise:

- l'entreprise n'a pas de turn-over et pas de difficultés de recrutement,
- l'activité n'est pas située dans le champ concurrentiel et /ou s'il n'y a pas d'évolution technologique en cours ou prévue,
- il n'y a pas de restructuration ou de réorganisation du travail prévue,
- les actions de formation donnent satisfaction à tous.

#### Des contextes plus favorables

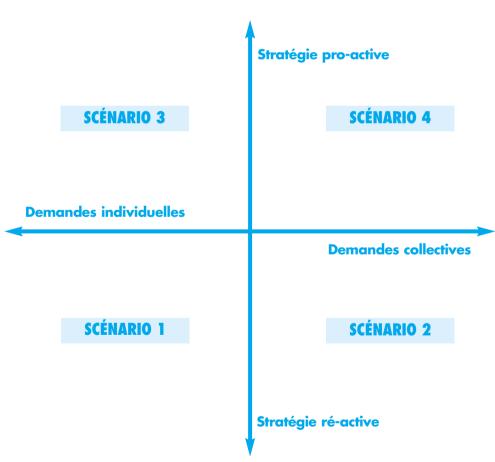
Cette recherche action menée lors de séminaires regroupant des DRH, des responsables de formation, des assistants de direction, des syndicalistes et des chercheurs a mis en évidence les contextes incitatifs à cette utilisation :

- les entreprises qui ont de difficultés de recrutement et qui veulent fidéliser et/ou professionnaliser leurs personnels,
- les entreprises qui ont ou qui prévoient une forte évolution technologique et qui veulent

anticiper la reconversion interne voire externe de leurs personnels,

- les entreprises placées sur un marché fortement concurrentiel, qui ont déjà misé sur les certifications qualité et pour lesquelles la certification externe est un plus commercial,
- les entreprises en fort développement qui sont confrontées aux tiraillements entre « anciens expérimentés et peu diplômés » et « nouveaux diplômés et peu expérimentés ».

#### QUATRE SCÉNARIOS DE BASE POUR LA STRATÉGIE RH



#### **SCÉNARIO Nº 1**

#### UNE STRATÉGIE RÉ-ACTIVE

L'entreprise, au regard de son contexte interne et/ou externe, décide d'attendre et de répondre aux salariés au cas par cas.

#### DES RÉPONSES AUX DEMANDES INDIVIDUELLES

#### " ATTENTE "

La DRH ou son faisant fonction ont des modes de recueil de l'information au cas pas cas et souvent temporaires satisfaisant ainsi à une gestion purement administrative.

#### **SCÉNARIO N° 2**

#### UNE STRATÉGIE RÉ-ACTIVE

L'entreprise, au regard de son contexte interne et/ou externe, doit satisfaire à une demande collective, soit à une pression extérieure (démarche de branche, contraintes législatives et règlementaires, etc...).

#### DES RÉPONSES AUX DEMANDES COLLECTIVES

#### " RÈGLEMENTAIRE "

La DRH ou son faisant fonction ont structuré une information technique et une procédure administrative et les salariés sont priés de s'y conformer.

#### SCÉNARIO Nº 3

#### UNE STRATÉGIE PRO-ACTIVE

L'entreprise, au regard de son contexte interne et/ou externe (évolution de son organisation et/ou de son marché), s'engage dans un minimum "d'étude préliminaire" de son positionnement.

#### DES RÉPONSES AUX DEMANDES INDIVIDUELLES

#### " ACCOMPAGNÉE "

La DRH ou son faisant fonction met en place une démarche qui est organisée dans l'entreprise avec des modalités administratives clairement énoncées et des personnes dédiées.

#### **SCÉNARIO Nº 4**

#### UNE STRATÉGIE PRO-ACTIVE

L'entreprise, au
regard de son contexte
interne et/ou externe, a
intégré la "Réflexion VAE" dans
sa stratégie globale, afin
notamment, de répondre à
l'évolution nécessaire de ses
compétences ou à la gestion
des compétences des
seniors.

#### DES RÉPONSES AUX DEMANDES COLLECTIVES

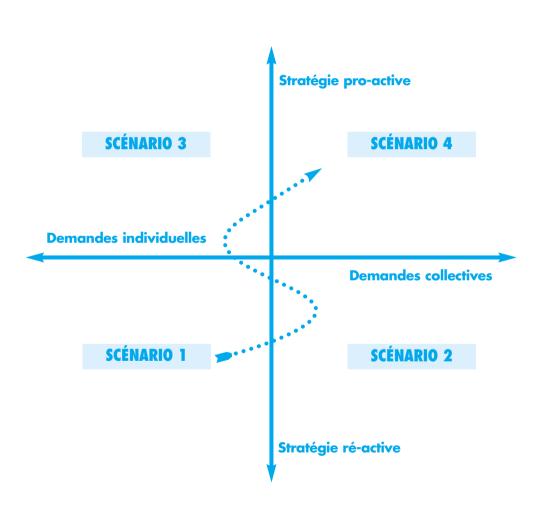
#### " INTÉGRÉE "

Les outils, les procédures et les processus font que la démarche est complètement intégrée dans la stratégie de l'entreprise. L'information se fait spontanément et est correctement capitalisée et partagée.

Le croisement de deux axes, l'un centré sur l'émergence des démarches des salariés (individuelles ou collectives), l'autre centré sur la caractéristique dominante de la politique GRH de l'entreprise (de nature explicite ou implicite) nous a donc permis de décrire quatre scénarios de prise en compte impliquant des dispositifs différents.

Les participants se sont appliqués cette démarche réflexive comme une étude de « cas pratique » afin de tendre vers une plus grande cohérence dans leurs actions :

- identifier les principaux enjeux au regard de son propre contexte d'entreprise,
- situer le « positionnement » de son entreprise par rapport à la VAE,
- définir un cheminement et un plan d'actions.



### **Conclusion**

# Une nécessaire valorisation des expériences et des actions menées entre 2003 et 2006

Face à la transformation des organisations et des métiers, les entreprises doivent favoriser le développement des compétences de leurs collaborateurs et la mise à jour permanente de leurs connaissances, sans pour autant être capable de garantir la stabilité de leur emploi. Dans ce contexte, l'engagement conjoint du salarié et de l'entreprise dans la réalisation d'un parcours conduisant à une certification professionnelle reconnue sur le marché du travail constituera progressivement une des dimensions essentielles des relations de travail. Parce au'elle redonne toute leur valeur aux savoirs et aux savoir-faire acquis dans les situations professionnelles, parce qu'elle favorise la confrontation entre apprentissages informels et apprentissages formels, parce qu'elle permet de jalonner les parcours de pro-

Les entreprises qui ont expérimenté cette démarche ont pu constater les nombreux changements qu'elle entraîne dans l'implication des collaborateurs dans leur travail et dans la manière de gérer leur progression professionnelle. Plus fondamentalement, c'est l'usage de la formation continue qui s'en trouve modifié. La VAE permet de construire cet espace, souvent laissé vacant dans la politique des

gression individuels, la Validation des Acquis

de l'Expérience est une réponse à cette muta-

tion des relations de travail.

entreprises, entre les stages de simple adaptation qui ne favorisent guère la prise d'autonomie et les démarches individuelles de formation qui peuvent couper durablement les stagiaires de leur environnement de travail.

Le développement de la VAE dans les entreprises soulève cependant de nombreuses questions que cette recherche action a voulu aborder. En effet, si l'on veut éviter qu'elle ne soit un simple outil supplémentaire dans la panoplie des responsables de formation, il faut l'inscrire dans une démarche globale de gestion des compétences. Lorsque l'on tente de dépasser les expérimentations ponctuelles, il convient de mettre en place une ingénierie : repérage des certifications pertinentes, articulation avec les organismes valideurs, complémentarité entre les modalités internes de validation des acquis et l'accès aux titres et aux diplômes. modalités de financement des parcours complémentaires de formation en cas de validation partielle, sans toutefois construire une procédure type qui risquerait fort d'être inadaptée à la majorité des entreprises, notamment les PME, PMI voire plus encore les TPE et TPI.

L'organisation d'un cadre de travail, pluri institutionnel, pluri sectoriel, pluri disciplinaire, mêlant les problématiques concrètes d'entreprises en développement, celles d'entreprises en récession, celles d'entreprises privées, associatives, de petites structures (50) à de grandes structures (+ de 2500) s'est avéré productif pour clarifier, confronter, modifier les représentations, inciter à développer des mises en œuvre qui sont en cours de réalisation.

#### Pour demain, une démarche volontariste directement auprès des entreprises et de leur réseau

Autant, lors de la recherche-action au cours du séminaire que lors des actions conduites par les quatre départements de la région, les entreprises participantes souhaitent être accompagnées dans leur réflexion préalable et en situation de rendre opérationnel leurs démarches.

De plus, la mission de sensibilisation des PME/TPE de la région confiée au Cnam Poitou-Charentes par la DRTEFP et le Conseil régional, dans le cadre du contrat de plan Etat/Région, arrive à son terme fin 2006.

Aussi, s'appuyant sur les expériences décrites et son réseau d'entreprises, le CNAM propose actuellement aux DRH, responsables de formation et assistants de direction de TPE et PME de la région deux phases de travail complémentaires qui tiennent compte des partenaires et de l'environnement.

Phase de sensibilisation et d'information à l'échelle d'un département, d'un bassin d'emploi, d'une branche professionnelle, d'une filière économique.

Les deux objectifs sont alors :

- de privilégier les interactions et les confrontations entre pairs engagés dans le même type de responsabilité,
- d'impulser une dynamique territoriale de management des compétences.

Nous sommes en mesure, pour faciliter le travail réel sur la mise en œuvre de la VAE en entreprise, de constituer des groupes composés exclusivement de DRH, responsables de formation, assistants de direction, en charge (en totalité ou en partie) de la gestion des ressources humaines.

Cette approche est de nature à développer un réseau de solidarité entre pairs, sur les questions de VAE et plus largement sur les questions de RH. Les acteurs complémentaires à la mise en œuvre de la VAE sont associés plus ponctuellement aux travaux en fonction des problématiques travaillées par le noyau dur.

L'enjeu de cette phase est double :

- d'une part sensibiliser les entreprises présentes à l'utilisation de la VAE en entreprise, en suscitant, à partir d'une présentation générale, l'expression des doutes ou questions et en présentant la mise en œuvre de la VAE dans l'entreprise (raisons, objectifs et résultats...),
- créer si possible des « groupes satellites » à la dimension d'un territoire et déclencher des initiatives d'entreprises volontaires pour une recherche action qui prendrait en compte la faible disponibilité des responsables de TPE/PME (réunions de travail de 2 ou 3 heures).

### Phase d'appui-conseil au sein des entreprises volontaires.

Les deux objectifs sont alors :

- de favoriser la formalisation de préconisations, voire l'élaboration d'une approche stratégique pour l'entreprise,
- de contribuer à l'intégration du dispositif VAE dans la gestion des compétences de l'entreprise.

A l'issue de ce travail, l'entreprise est en mesure de :

- formaliser un document de présentation de ses orientations,
- décrire les étapes des actions à réaliser en cohérence avec les démarches individuelles des salariés et la démarche collective,
- choisir les méthodes et outils pour piloter le ou les projets,
- déterminer les points de vigilance propres à son environnement.

# Centre régional Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) Poitou-Charentes

Téléport 2 Avenue Gustave Eiffel - BP 40118 86961 Futuroscope cedex N° indigo : 0 820 20 26 26









Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes 15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1 © 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Décembre 2006