

Travail & CHANGEMENT

VAE : de la démarche individuelle au projet collectif

ENJEUX (P. 2-3)

La VAE comme valorisation des ressources humaines

ARGUMENTS (P. 4-6)

La VAE, un nouvel outil de certification pour les RH

Sylvie Boursier, chargée de mission DGEFP; Jean-Paul Sancy, chargé de mission à la CFDT; Gilles Schildknecht, chef de la mission VAE au ministère de l'Éducation nationale; Josette Layec, directrice d'études à l'institut MCVA.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 13)

Conseil

Quand les consultants deviennent des acteurs de la VAE

Étude

Histoires de vie : la VAE dans neuf entreprises

Collectif

La VAE, une reconnaissance certifiée

Projets d'entreprise

Rhône-Alpes : des relais et des leviers pour développer la VAE

ALLER PLUS LOIN (P. 14-15)

Point de vigilance

La VAE : une modalité exemplaire de reconnaissance dans l'entreprise; de l'analyse d'opportunité à la faisabilité d'un projet collectif de VAE; de nombreux acteurs pour accompagner les démarches collectives de VAE.

Des livres et des sites

Sur la VAE et les certifications, la mise en œuvre pour accompagner les démarches individuelles et collectives dans les entreprises, etc.

La VAE comme valorisation des ressources humaines

La validation des acquis de l'expérience (VAE), un outil de gestion des ressources humaines pour manager les compétences et construire les parcours professionnels dans l'entreprise ? L'idée fait son chemin. Dans une approche collective, elle renvoie à des démarches d'accompagnement spécifiques, répondant aux intérêts et aux enjeux des salariés comme de l'entreprise.



Par Patrick Conjard,
(département compétences,
travail, emploi de l'Anact).

Coordinateur
de ce dossier

La volonté est là, et pourtant... le faible développement de la validation des acquis de l'expérience (VAE) en entreprise reste une réalité. Partenaires sociaux, État, Région et, dans une moindre mesure, entreprises, font preuve d'une réelle détermination à inscrire le sujet sur le terrain des politiques de l'emploi, de la formation et de la gestion des ressources humaines. Mais les démarches engagées correspondent encore, et pour l'essentiel, à des projets individuels élaborés par les salariés, en marge de la politique de gestion des ressources humaines de leur entreprise. Des facteurs politiques, économiques, sociaux, culturels et techniques peuvent expliquer certains blocages. On évoque notamment

des problèmes, réels ou supposés, de faible articulation avec les politiques de l'emploi, de méconnaissance, de complexité et de coûts des démarches, ou bien encore, d'impacts sur l'organisation du travail, la reconnaissance, le turn-over...

Même si la VAE ne constitue pas un remède universel aux problèmes de gestion des ressources humaines, il y a nécessité à convaincre les entreprises des retours positifs d'un investissement dans une démarche collective. Il s'agit là de dépasser les expérimentations ponctuelles et l'accompagnement de projets individuels. Comment y parvenir ? Par une véritable intégration de la VAE dans une logique de management par les compétences qui soit mutuellement profitable aux salariés et à l'entreprise.

→ Sensibiliser les entreprises

Les différentes études réalisées et les expériences d'entreprises ayant mené un projet collectif de VAE (ministère de l'Industrie, DGEFP, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, réseau Anact) mettent en avant les intérêts d'un engagement conjoint salarié(s)/ employeur dans les dispositifs existants.

Pour les entreprises, sur le plan de la gestion des ressources humaines, cette approche de la VAE peut contribuer à fidéliser les salariés par la reconnaissance des compétences, à accompagner des parcours professionnels, des reconversions ou, plus simplement, à individualiser des parcours de formation. Elle pointe la dimension formative du travail par la valorisation des apprentissages acquis par l'expérience. Son développement en entreprise contribue ainsi à donner une plus grande visibilité aux compétences acquises par et dans le travail. Enfin, par le processus même d'identification, de description et d'éva-

L'ingénierie d'un projet collectif de VAE

Phase	Acteurs internes	Acteurs externes	Actions à engager
Étude d'opportunité 	Direction d'entreprise Partenaires sociaux 	DDTEFP Opca Branche professionnelle Aract-Consultants	Vérifier que la VAE est susceptible de répondre aux besoins de l'entreprise Appréhender les enjeux pour l'entreprise et pour les salariés
Étude de faisabilité 	Direction d'entreprise Partenaires sociaux Encadrement Salariés concernés 	DDTEFP Opca Aract-Consultants Certificateurs	Repérer les collectifs visés Faire un état des lieux des certifications possibles Mesurer les conditions de mise en œuvre, contraintes, impacts
Conception du projet 	Chef de projet Encadrement Salariés concernés 	DDTEFP Opca Aract-Consultants Accompagnateurs	Structurer et organiser le projet, construire les partenariats Identifier les ressources à mobiliser, élaborer le budget
Engagement du projet 	Chef de projet Encadrement Salariés concernés 	DDTEFP Opca Aract-Consultants Accompagnateurs	Informer et mobiliser les salariés Solliciter des acteurs externes Mixer accompagnement collectif et individuel Garantir le suivi et l'évaluation du projet

Source : Anact - offre de formation réseau

luation des compétences, par l'accompagnement vers une certification en rapport avec les perspectives professionnelles possibles, la démarche offre des points de repère pour aller vers une logique de management par les compétences.

Pour le salarié, elle est un moyen, au même titre que la formation, d'obtenir un diplôme ou une qualification reconnue et de développer l'employabilité. Elle favorise une prise de recul sur son activité actuelle et son parcours professionnel. Elle renvoie également, et c'est inévitable, à la question de la reconnaissance. Au-delà d'une reconnaissance monétaire, l'attention por-

cadre d'un accompagnement collectif ou individuel (voir infographie). Une démarche spécifique donc mais pas toujours évidente...

→ Outiller les professionnels de la VAE

L'analyse préalable est, en effet, un point de passage trop souvent négligé. Appréhender l'opportunité de la VAE dans le cadre d'une approche globale revient à questionner les enjeux et problématiques de l'entreprise. La VAE n'est pas



ÉDITORIAL

Michel Weill,
directeur général
adjoint de l'Anact

Considérer qu'à côté de la formation, la validation des acquis de l'expérience peut constituer une voie tout aussi légitime d'acquisition d'un diplôme ne fait pas encore aujourd'hui partie de la culture partagée du monde du travail. Penser à la VAE pour reconnaître une qualification et permettre une progression

« C'est des démarches concertées entre les unes et les autres que naîtra une vraie sécurisation des parcours professionnels. »

professionnelle, ne va pas de soi, sauf dans certains secteurs tout à fait particulier. Et pourtant tout un chacun sait que c'est en travaillant qu'on apprend. Pour une entreprise, s'en servir comme outil de GRH est encore moins naturel. Malgré accord interprofessionnel et loi sur la formation professionnelle, on continue souvent à classer en deux catégories distinctes outils à disposition des entreprises et outils à disposition des salariés. On sait pourtant que c'est des démarches concertées entre les unes et les autres que naîtra une vraie sécurisation des parcours professionnels.



M. Jean-Baptiste Obéniche,
nommé
directeur général
de l'Anact

Monsieur Jean-Baptiste Obéniche est, depuis le 1^{er} mai 2007, directeur de l'Anact, par arrêté du 26 avril 2007 du ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement. Il occupait depuis septembre 2005 la fonction de conseiller technique, chargé de l'emploi au cabinet du premier ministre. Débutant sa carrière dans le commerce et la vente de services, il a ensuite occupé diverses fonctions au sein de l'ANPE puis a été nommé conseiller technique, chargé de l'insertion des jeunes dans l'emploi (2004-2005) ; conseiller technique, chargé de l'insertion professionnelle des jeunes au cabinet de Gérard Larcher, ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle (juin à septembre 2005).

La démarche VAE contribue à modifier les relations professionnelles entre le salarié et son encadrement, à renforcer son engagement et sa motivation.

tée par la direction et l'encadrement à la démarche et à sa réussite, aux efforts consentis par le salarié, contribue à renforcer ce sentiment de reconnaissance. Enfin, lorsque la démarche s'inscrit dans une perspective d'engagements réciproques et d'intérêts convergents, elle contribue à modifier les relations professionnelles entre le salarié, candidat à une VAE, et son encadrement, à renforcer son engagement et sa motivation.

→ Convergence des enjeux

Le développement de la VAE en entreprise passe donc par la mise en œuvre de démarches spécifiques. Les objectifs : garantir à la fois leur ancrage dans des enjeux stratégiques pour l'entreprise et assurer la prise en compte des aspirations ou projets des salariés concernés. Il s'agit de faire émerger un projet « mutuellement profitable » en travaillant sur la convergence des enjeux de l'entreprise avec ceux des salariés. Le recours à des tiers externes est, sur ce point, déterminant. L'appui concerne autant le dirigeant de l'entreprise ou le responsable RH (quand la fonction existe) que les candidats potentiels à une VAE. Avec le dirigeant, il importe de travailler plus particulièrement sur l'opportunité et la faisabilité du projet. Ainsi, on regardera de près son financement, la mise en œuvre d'une démarche d'ingénierie spécifique dans le cadre de la stratégie et de la gestion des compétences de l'entreprise. Pour les salariés, l'appui portera davantage sur la construction du projet, l'information, le choix de la certification et l'apport de ressources dans le

une fin en soi mais un moyen au service d'un projet. Les investigations porteront alors sur autant de questions liées à la stratégie, l'organisation et les compétences : quelle est la stratégie de l'entreprise ? Ses forces et faiblesses, ses perspectives de repositionnement de marché ? Les impacts en matière d'emploi, d'activité et de compétences ? Quels enjeux en matière de développement des compétences, de qualification ? En quoi et comment la VAE peut être un élément de réponse à ces problématiques ? Quelle est la situation particulière de chacun des candidats potentiels du point de vue de leur qualification, de leur parcours, de leurs aspirations et projets personnels ?

Au-delà des acteurs internes à l'entreprise, des partenaires externes, financeurs, opérateurs techniques, certificateurs, sont mobilisables. Pour certains d'entre eux, l'approche collective reste un objectif difficile à atteindre. Les professionnels de la VAE doivent donc eux aussi être appuyés pour engager des démarches de cette nature.

On l'aura compris, il ne s'agit pas ici de promouvoir à tout prix la VAE en entreprise mais d'identifier, dans le cadre d'une approche par les compétences, l'opportunité et la faisabilité de la mise en œuvre d'une telle démarche. C'est dans ce sens que le réseau Anact contribue à faire pénétrer le dispositif dans les entreprises, en accompagnant des projets, en réalisant des études, en animant des groupes de travail ou des formations destinés aux professionnels de la VAE. ■

La VAE, un nouvel outil de certification pour les RH

LA VAE a été initialement développée en 2002 à la demande des salariés qui souhaitent transformer leur expérience professionnelle en diplôme. Après un démarrage lent, elle rencontre aujourd'hui un succès toujours croissant, tant dans les TPE que dans les PME. Quatre points de vue pour aider à la réflexion.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Béatrice Sarazin (rédactrice en chef) et Muriel Jaouen (journaliste).

Vous avez mené une étude sur les initiatives de promotion des actions collectives d'accès à la VAE. Qu'est-ce qui a motivé cette étude ?

En 2002, la VAE s'est développée pour répondre à la demande massive du public dans le cadre du droit individuel. En trois ans, près de 100 000 personnes se sont manifestées auprès des autorités compétentes pour bénéficier de ce dispositif. Dès 2005, un rapport de l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) faisait part de fortes marges potentielles de progression, à condition d'envisager la VAE comme un outil des politiques d'emploi et un « atout collectif », intégré aux politiques de RH des entreprises. Pour développer la VAE à grande échelle, comme nous y invitait le ministre, il fallait considérer que la VAE pouvait être collectivement relayée, sans déroger au principe du droit et au nécessaire volontariat des personnes.

Comment avez-vous procédé ?

Pour outiller et accompagner les Directions du travail nous sommes partis du terrain et de l'existant, via une enquête ciblée sur une dizaine de DREFP. Les porteurs de projets ont détaillé avec nous les expériences qu'ils avaient menées. Nous avons analysé leurs témoignages, décrypté les critiques et les propositions. L'impératif était de respecter une démarche très collaborative et de faire œuvre pédagogique. Le chantier a été lancé au second semestre 2006 et achevé en mars 2007 grâce à l'appui d'un prestataire externe.

Quels outils avez-vous mis en place ?

Plusieurs ressources ont été créées : feuille de route, référentiel des compétences requises pour le pilotage

d'actions collectives de VAE, banque de ressources favorisant la lisibilité des actions les plus représentatives menées dans le cadre d'une politique de l'emploi, animations systématiques en région, chantier formation...

S'il fallait tirer un enseignement majeur de ce travail, quel serait-il ?

Plusieurs s'en dégagent d'ores et déjà. Tout d'abord, il apparaît clairement que la réponse aux demandes collectives émanant des entreprises ou menées dans le cadre de politiques d'emploi ciblées augmente la qualité générale du service. Elle oblige les certificateurs à se coordonner, à raccourcir les délais, à adapter leurs procédures aux réalités

des entreprises et de l'organisation du travail. Elle rapproche les deux cultures que sont celles de l'emploi et de l'éducation. Nous avons pu mettre en lumière que la VAE pouvait réellement constituer un atout et une ressource pour conquérir de nouveaux marchés, recruter sur certains secteurs en tension, accompagner les mobilités et les transitions professionnelles tout au long de la vie. Ces exemples vont beaucoup nous aider à porter cette nouvelle dimension d'une VAE comme ressource collective, susceptible de solidifier le lien avec l'ensemble de nos partenaires, qu'ils soient financeurs, certificateurs, acteurs socio-économiques. Et ce, sur tout le territoire.

SYLVIE BOURSIER,

chargée de mission à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.



Quelle approche de la VAE portez-vous à la CFDT ?

Pour nous, la VAE est une très vieille revendication. Nous nous sommes battus durant des années pour que l'expérience vaille formation. Dans le secteur du textile, des salariés confrontés à des questions d'emploi et de reconversion sont entrés dans la dynamique VAE avec l'appui des organisations syndicales. Nous avons joué le même rôle dans le secteur de la santé où nous avons fait un choix fort pour booster la VAE, en rencontrant différents acteurs et les Opcas. Les secteurs qui ont besoin de s'adapter ou de rentrer dans des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et

JEAN-PAUL SANCY,
chargé de mission pour la formation professionnelle à la CFDT.



des compétences peuvent trouver de vraies réponses avec la VAE. L'arrivée à l'âge de la retraite des baby-boomers dessine un contexte démographique également important pour cet outil.

Quel rôle pouvez-vous jouer ?

Pour les organisations syndicales, il existe des lieux privilégiés dans lesquels ces questions doivent être abordées, comme les comités d'entreprise. Les discussions sur les plans de formation

À quel niveau intervient l'Éducation nationale dans le cadre d'une demande collective de VAE ?

Si la demande émane d'une entreprise locale, la demande d'information pourra se faire directement auprès du « Dispositif académique de validation des acquis » de l'académie la plus proche.

Le Dava a pour mission d'informer l'entreprise des différentes étapes jalonnant une demande : recevabilité, accompagnement, réunion du jury, suivi post-jury en cas de validation partielle... Après analyse des besoins et des métiers ciblés, on recensera les diplômes susceptibles de répondre à la problématique. Une convention de partenariat sera alors passée avec l'entreprise pour contractualiser tout ou partie du processus.

Qu'en est-il pour des entreprises nationales ?

La convention est passée au niveau central, directement avec le ministère de l'Éducation nationale, afin d'assurer la cohérence et l'équité du dispositif. Ensuite, le dossier est transmis aux académies dont relèvent géographiquement les établissements concernés. N'oublions pas que nous travaillons *in fine* pour l'application d'un droit individuel et que notre rôle est de nous adapter à des besoins spécifiques. Qu'il s'agisse d'entreprises locales ou nationales, nous sommes là pour aider le salarié à faire aboutir son projet.

doivent faire l'objet de dialogue avec les organisations syndicales. Cela reste rare car ce n'est pas toujours perçu comme thème de l'action revendicative, du même niveau que les salaires ou les conditions de travail. Nous avons aussi du mal à faire comprendre aux OPCA que lorsqu'ils vont en entreprise, ils ne rencontrent pas seulement les employeurs mais aussi les élus des institutions représentatives du personnel et les organisations syndicales. Enfin, nous sommes dans une phase de montée en charge de la formation des équipes syndicales et élus des IRP sur les questions de formation professionnelle. Les choses évoluent mais il faut du temps.

GILLES SCHILDKNECHT,
chef de la mission de la VAE au ministère
de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche.

Les demandes individuelles sont-elles encore majoritaires ?

Très nettement. La demande collective, qui ne représente que 15 % des dossiers traités, émane très majoritairement de grandes entreprises, au demeurant toujours les mêmes, à savoir celles qui ont déjà franchi le pas. Car il y a de vrais atouts à la démarche collective, ne serait-ce qu'au niveau des délais. Nous pouvons nous engager sur des délais administratifs de six mois et je dirais que, en moyenne, un projet est mené à bien en l'espace de neuf mois. Dans le cas d'une démarche individuelle, il faut souvent prévoir plus de temps.

Quelles actions préconisez-vous pour développer la démarche collective ?

Il y a encore un gros travail d'information auprès des directions des ressources humaines, relativement ignorantes quant à la finalité, aux dispositifs et aux modalités de la VAE. Les dispositifs financiers existent. Il y a de l'argent pour la VAE. Mais force est de constater que les meilleurs prescripteurs, aujourd'hui, restent les individus bénéficiaires. Sans doute faut-il développer le réseau des

prescripteurs intermédiaires : OPCA, branches professionnelles... Nous travaillons déjà avec eux. Avec un certain nombre de branches, nous avons réalisé des outils d'information à l'adresse des entreprises adhérentes.

La finalité de la VAE est avant tout individuelle. Cela ne facilite sans doute pas le réflexe collectif...

Il faut que les entreprises intègrent la VAE comme un outil de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire qu'elles mettent en place une véritable politique d'accompagnement et de suivi. Par exemple, lorsque le salarié n'obtient pas une validation totale, elles doivent gérer la suite. Cela signifie aussi qu'elles doivent anticiper leurs propres besoins et ceux spécifiques de leurs salariés, en phase avec les évolutions de la conjoncture économique et sociale. Ceci en gardant conscience que les diplômes, les règles, les jurys sont les mêmes pour tout le monde et que la VAE ne peut en aucun cas s'inscrire dans un processus de sélection des « bons » et des « mauvais » salariés.

Comment va-t-on régler la question salariale liée à la VAE ?

L'étude de MCVA le montre bien : c'est un point d'achoppement car beaucoup d'entreprises ont peur de déséquilibrer leur masse salariale. Pourtant, on voit bien qu'en termes économiques, l'entreprise bénéficiera des retombées parce qu'elle aura des salariés plus compétents, responsables, autonomes. Elle fera donc des gains de production. Le problème des salaires est prégnant : une VAE collective discutée au sein du CE ne peut ignorer cette question. S'engager dans une VAE est déjà une démarche assez lourde. Si l'entreprise exige un investissement des salariés engagés dans une VAE, elle doit prendre

des engagements sur leur devenir à l'issue de la formation.

Quel avenir pour la VAE ?

Il faut clarifier son accès, faciliter l'information. Il y a des engagements positifs de la part de l'État. Nous plaçons pour faciliter et développer la participation des salariés aux jurys de VAE ; cela passe par leur formation ainsi que par la prise en charge des dépenses telles que salaires déplacements... Cela rendrait le système davantage crédible. Nous pensons que les certificateurs ont compris ce qui se joue et qu'aujourd'hui, ils sont prêts à apporter de meilleures réponses aux salariés et aux entreprises.

« Les salariés qui ont obtenu une certification se sentent confortés dans leur travail et font preuve davantage d'initiatives. Ils ont un fort sentiment de reconnaissance vis-à-vis de leur entreprise. »

Quelle est la raison d'être de l'institut MCVA ?

Créé en 2002 par Vincent Merle, en collaboration avec le Cnam et l'université de Marne-la-Vallée, cet institut est chargé de l'accompagnement des différents acteurs intervenant sur le champ de la VAE dans sa dimension collective. Si elle est d'abord un droit individuel, la VAE recouvre des enjeux collectifs pour les entreprises, dans la mesure où elle ponctue des parcours professionnels. Nous intervenons en entreprises, notamment auprès des TPE et PME, sous la forme de conseil ou d'études actions pour les aider à mettre en place, sinon à mettre en mots, une politique de management, de compétences et de VAE. Nous sommes également sollicités par des organismes publics qui veulent réfléchir à la prise en compte des compétences dans leur management. À la demande du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement et de la Direction générale de l'emploi et la formation professionnelle nous avons récemment mené une étude action dans neuf entreprises sur les atouts de la VAE (voir p. 8).

Quels arguments avancez-vous aux PME qui hésitent à entrer dans un dispositif collectif de VAE ?

L'entrée par la VAE permet des ouvertures multiformes sur les problématiques d'entreprises : fidélisation des salariés par la reconnaissance des compétences, construction des parcours professionnels, anticipation et adaptation aux changements, motivation des salariés et valorisation du dialogue social... L'étude n'a révélé ni méthodologie particulière ni modèle de mise en œuvre des dispositifs de VAE en entreprises mais a plutôt mis en évidence que l'ingénierie la plus adaptée est... celle qui convient à l'entreprise et

au salarié dans leurs contextes. Elle a également montré des effets forts et inattendus comme l'amélioration des entretiens individuels d'évaluation, une meilleure lisibilité des processus et des procédures de l'entreprise, ainsi que de l'organisation du travail. Les salariés qui ont obtenu une certification se sentent confortés dans leur travail et font davantage preuve d'initiatives. Enfin, ils ont un fort sentiment de reconnaissance vis-à-vis de leur entreprise : ils sont fiers que leur DRH, leur patron ou manager aient pensé à eux pour cette VAE et les aient encouragés à mener leur démarche jusqu'à la certification. Il semble même que cela ait facilité les conduites de changement : les salariés ont pris l'habitude de réfléchir à ce qu'ils savent faire et acceptent mieux la part d'incertitude liée aux changements. La VAE semble agir comme un processeur au sein du système de l'entreprise.

La taille de l'entreprise est-elle un élément de réussite ?

Absolument pas. Grandes et petites entreprises se posent les mêmes questions face à la VAE : Comment faire ? Prend-on un risque sur la masse salariale ? Comment gérer les demandes de formations complémentaires ? Les salariés vont-ils rester dans l'entreprise ? L'expérience montre qu'un dispositif de VAE s'inscrit aussi bien dans une TPE que dans une PME.

JOSETTE LAYEC,
directrice d'études à l'institut MCVA (Management par les compétences et la validation des acquis) et maître de conférences à l'université de Tours.



Seuls les dispositifs d'appui à la mise en œuvre changent : l'accompagnement des salariés et l'ingénierie de projet ne sont pas forcément identiques, pas plus que la façon de « célébrer » les réussites.

Comment travailler avec tous les acteurs de la VAE ?

Nous travaillons à partir de la charte élaborée au niveau national par les certificateurs de l'ensemble des services de l'État. Par exemple, en Région Centre (voir p. 7), nous mettons en place des séminaires de certificateurs sur les mêmes territoires que ceux des entreprises intéressées par une utilisation collective de la VAE pour que, conjointement, ils s'emparent des problématiques des entreprises et élaborent une offre de services territoriale spécifique. Cette nouveauté permet ainsi de sécuriser les dispositifs. Les liens, la coopération entre les acteurs se renforcent et la VAE entre plus facilement dans les entreprises, tout en respectant le principe du droit individuel. Les salariés et les secteurs en forte évolution ont tout à y gagner. Mais la VAE suppose de vrais « entrepreneurs » : qu'ils soient dirigeants et qu'ils entreprennent pour développer l'entreprise ou qu'ils soient salariés et qu'ils entreprennent pour développer leur orientation.

Quand les consultants deviennent des acteurs de la VAE

De par leur mission de conseil, les consultants représentent un levier pertinent pour la promotion de la VAE en entreprise. C'est ainsi que le GIP Alfa Centre, l'Aract Centre et un groupe de consultants volontaires de la Région Centre ont réalisé un guide destiné aux professionnels du conseil en entreprise.

Par Isabelle Freundlieb (Aract Centre)

Et si les consultants devenaient de véritables prescripteurs de la VAE ? Mis à part les salariés et leurs représentants, les décideurs de l'entreprise (DRH, dirigeant), ils sont, en effet, des acteurs susceptibles d'accompagner le développement de l'outil VAE dans les organisations, de par leur mission de conseil auprès des entreprises et/ou la formation. D'autant plus que l'activité de directeur des ressources humaines en temps partagé se développe dans le milieu de la consultance RH.

Faciliter l'approche collective de la VAE

C'est dans cette logique que s'inscrit l'action menée par le GIP Alfa Centre, l'Aract Centre et un groupe de consultants volontaires de la région. L'objectif : créer un véri-

table partenariat avec des acteurs souvent perçus comme des cavaliers solitaires alors qu'ils ont une véritable connaissance et une

pertinente face à la problématique de l'entreprise ? » À la suite d'échanges avec les protagonistes, la formation d'un groupe de travail

Élaborer des outils pertinents pour accompagner les entreprises en réponse à des problématiques ressources humaines, en y intégrant la VAE.

pratique solide de la gestion et de l'organisation de l'entreprise. Puisque les consultants sont un levier pertinent pour la promotion de la VAE en entreprise, la démarche a abouti à la rédaction d'un guide VAE destiné aux professionnels du conseil en entreprise.

À l'origine de ce constat, il y avait le souhait du GIP Alfa Centre, de la Région Centre et de la Direction régionale du travail de faciliter et de développer l'approche collective VAE auprès des entreprises. Pour cela, le cabinet MCVA a été retenu, d'une part, pour animer un groupe de travail de dirigeants ou DRH afin de qualifier les besoins pour intégrer la VAE en entreprise et, d'autre part, pour diriger un groupe de travail de valideurs afin de construire une offre de service adaptée aux entreprises. Parallèlement, au sein des rencontres Aract Centre et consultants, une réunion de présentation de la VAE, animée par le GIP Alfa Centre, a été organisée.

« Peut-on proposer la VAE à toutes les entreprises ? Quels sont les prérequis en entreprise pour appliquer une approche VAE ? La réponse VAE peut-elle être

sur le thème de la VAE s'est imposée. Huit consultants volontaires ont été intéressés. Pour eux, il devenait nécessaire de vulgariser l'approche VAE dans leurs pratiques afin de répondre à une demande croissante de leurs clients (salariés, entreprises).

Intégrer la VAE aux problématiques RH

Lors de la première réunion du groupe de travail, un objectif principal s'est dessiné : élaborer des outils pertinents pour accompagner les entreprises en réponse à des problématiques ressources humaines, en y intégrant la VAE. L'équipe en charge serait le pendant des groupes de travail des entreprises et des valideurs conduits par MCVA.

Plusieurs demi-journées ont, par la suite, été programmées afin de rédiger trois fiches-outils pour aider au conseil (voir encadré). Testées au mois de juillet dans les entreprises volontaires, ces fiches doivent servir à la rédaction d'un guide qui sera mis à la disposition de tous les intervenants en entreprise de la Région Centre. ■

Trois fiches-outils pour aider au conseil

La première fiche retrace le parcours VAE, tout en repérant les acteurs intervenant à chaque étape. La deuxième fiche consiste en un argumentaire VAE dans le but, notamment, de vendre l'outil à des entreprises qui rencontrent des difficultés de reconnaissance et/ou de fidélisation. La dernière fiche permet au consultant d'aborder efficacement la question de la VAE dans le cadre d'un accompagnement individuel ou collectif.

Histoires de vie : la VAE dans neuf entreprises

Comment montrer que la VAE peut être un outil de gestion des ressources humaines permettant un management collectif des compétences ? En allant à la rencontre des entreprises qui l'ont utilisée et en s'inspirant de leur expérience. Une étude réalisée par le cabinet MCVA, à la demande du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement et de la DGEFP.

LA VAE DANS LES ENTREPRISES/UN ATOUT COLLECTIF

**Étude des pratiques dans les TPE, PME/PMI et collectivités territoriales
Neuf monographies d'entreprises :**

Axa (12 000 salariés), Bocage Avenir Couture (60 salariés), Braxenthaler (9 salariés), Chabrier (9 salariés), Razel (1 600 salariés), Delanchy (1 200 salariés), mairie de Toulouse (5 500 salariés), Opac de Paris (2 300 salariés), 24 Cat bretons (2 000 salariés handicapés).

Régions : Poitou-Charentes, Lorraine, Bretagne, Midi-Pyrénées, Ile-de-France, 2 entreprises au national

Quel est le point commun entre la mairie de Toulouse, des Cat bretons, Axa ou encore Chabrier, une TPE du BTP ? La VAE, utilisée comme véritable outil de gestion des compétences ! Quels sont les leviers fonctionnant dans ces entreprises qui ont opté pour cette approche collective de la VAE ? Pour le savoir, le cabinet MCVA est allé enquêter

sur le terrain, à la demande du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement et de la DGEFP, en complément d'une autre étude sur les enjeux de la VAE dans les politiques d'emploi (voir encadré). Son objectif : montrer que la VAE peut être un vrai atout collectif, un moyen de construire les parcours professionnels en misant sur les com-

pétences qui permettront à l'entreprise d'être performante. Neuf entreprises, salariés et chefs d'entreprise, ont ainsi témoigné de leur expérience, de leur réussite comme des freins rencontrés...

Donner un signe fort aux salariés

Premier constat : l'approche collective de la VAE ne répond pas forcément à des problématiques spécifiques de l'entreprise mais à la sensibilité personnelle ou à l'influence des relations du dirigeant. C'est lui qui, pour une raison souvent subjective et extérieure, décide de parler de la VAE à ses salariés et les incite à mener leur projet. C'est le cas de Braxenthaler dont le dirigeant appartient au CJD (Centre des jeunes dirigeants) et de Razel dont le directeur des services prévention et formation, autodidacte, a fait partie de commissions de travail à l'Éducation nationale et à l'Afpa. D'autres y ont été sensibilisés pour des raisons plus spécifiques à l'environnement de l'entreprise : difficultés de recrutement qui tendent à favoriser la promotion interne chez Delanchy,

La VAE, mode d'emploi

- L'information sur les droits à la VAE et les démarches possibles (entreprise ou chargé de formation).
- L'information par un organisme certificateur sur les modalités proposées pour le parcours de VAE.
- L'inscription à la démarche pour constituer un premier dossier et vérifier que le candidat remplit les conditions nécessaires à la validation du titre.
- La préparation à la certification selon les différentes modalités proposées par le certificateur et l'entreprise (accompagnement ou non).
- Le dépôt du dossier auprès de l'organisme certificateur.
- L'entretien devant le jury qui examine le dossier et reçoit éventuellement le candidat.
- La validation totale ou partielle et l'« après-validation » dans l'entreprise...

problématique d'intégration dans les Cat bretons, période économique difficile et anticipation chez Razel et Bocage Avenir Couture, valorisation de l'image pour l'Opac de Paris... À la mairie de Toulouse, c'est essentiellement une anticipation aux départs massifs à la retraite qui nécessite de se tourner vers la VAE.

Toutes les entreprises ont en commun d'avoir voulu envoyer un signal fort à leurs salariés, parfois à des moments où se négociaient des accords sur la formation professionnelle (Axa et Opac de Paris). Ainsi, la VAE se révèle être un moyen, direct ou indirect, de remotiver : la reconnaissance sociale et l'estime de soi sont presque toujours apparues comme des éléments forts des dispositifs. À l'Opac de Paris, il s'agissait même d'un objectif premier pour les 960 gardiens d'immeuble, un métier très peu reconnu et mal considéré qui requiert pourtant de nombreuses compétences.

Des entrepreneurs impliqués

Les mises en œuvre des dispositifs de VAE sont assez diversifiées : la moitié des entreprises ont eu une véritable réflexion stratégique formalisée et discutée entre direction et salariés, l'autre moitié a conduit stratégie et action de front au jour le jour... La taille de l'entreprise entre en ligne de compte, notamment en matière d'information des salariés, directement par le dirigeant dans les petites structures, plus ciblée sur les salariés « pressentis » dans les grandes entreprises. Les points relais-conseils sont peu utilisés car peu connus des entreprises, de même que les organismes certificateurs. Au-delà de certaines collaborations réussies avec des organismes certificateurs, l'étude pointe cependant quelques manques, notamment l'absence d'adaptation de certains certificateurs aux spécificités de l'entreprise, des lourdeurs administratives et des délais trop longs pour réunir un jury certificateur. Un ressenti parfois difficile comme pour Bocage Avenir Couture, dont le pdg s'est énor-

mément investi dans la démarche et a déploré ces difficultés.

En matière d'accompagnement, là aussi, la variété fait règle ! Certaines entreprises s'en tiennent à l'information de départ, d'autres vont plus loin, jusqu'à prendre en charge les frais de la VAE, aider le salarié à réaliser son dossier, le laisser travailler sa certification

métier de l'entreprise et à questionner l'organisation. Ainsi, « la VAE s'inscrit dans l'entreprise comme un levier supplémentaire au service du système de management mis en place par le dirigeant », soulignent les auteurs de l'étude. Elle sensibilise chacun à la gestion et l'anticipation des parcours en interrogeant donc bien

Enjeux et perspectives du développement de la VAE au sein des politiques d'emploi sur les territoires

Connaître les expériences valorisantes de démarches collectives de la VAE et les répertorier dans une base de données accessible aux différentes DRTEFP et DGEFP : tels sont les objectifs assignés au cabinet Dubouchet et Berlioz en 2006. Ainsi, cinq régions et dix départements se sont volontairement engagés pour sélectionner des actions valorisables. Le résultat : un travail riche d'enseignements sur ce qui fonctionne lorsque les acteurs territoriaux se sont mobilisés sur les outils de développement, sur les compétences mobilisées par les services de l'emploi, sur le développement d'actions

collectives entre services. Au final, une banque ressources de 38 fiches est en ligne, avec des clés pour réussir, des acteurs de terrain bien identifiés, des outils de développement. Dans le secteur de l'intérim, on retrouve Manpower, très mobilisé. Le secteur de l'aide à domicile est également précurseur en la matière. La banque ressources, disponible via l'intranet du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, devrait être enrichie et régulièrement actualisée pour permettre aux professionnels des services de l'emploi de se nourrir d'expériences significatives.

durant le temps de travail. Dans les Cat bretons, par exemple, un responsable du projet a été nommé. Chez Chabrier, le chef d'entreprise organise le travail pour permettre aux salariés d'aller à tour de rôle passer une heure par semaine avec un accompagnateur qui vient sur place, dans le garage aménagé à cet effet. À la mairie de Toulouse, le service formation, à l'origine de la mise en œuvre de la VAE, s'engage à soutenir et à accompagner les salariés dans leur démarche.

L'organisation mise à nu

Chez Braxenthaler, PME de dix salariés, fabriquant du mobilier de magasin, on insiste sur un point fort : dès lors que la démarche concerne plusieurs salariés, elle pousse à interroger le cœur de

au-delà de l'individu et en donnant à l'organisation une place prépondérante.

Chez Razel, l'éparpillement des salariés sur tout le territoire et leur mobilité obligent à organiser des validations sur les chantiers partout en France. Par ailleurs, toutes les entreprises soulignent le travail enclenché qui a permis une véritable appropriation des compétences, aptitudes et activités par l'encadrement et les salariés.

Chez Delanchy, l'encadrement intermédiaire est fortement mobilisé et le suivi personnalisé bien organisé. Comme le dit un ouvrier de Chabrier : « J'ai appris que faire, c'est une chose mais dire ce que l'on fait, c'est encore autre chose... Maintenant, on a plus de discussions entre nous sur le chantier. » ■

Béatrice Sarazin

La VAE, une reconnaissance

Au regard des expériences menées dans les PME du Nord-Pas-de-Calais qui intègrent une démarche collective de VAE à un projet de développement, il en ressort, chez les salariés, un réel sentiment de reconnaissance professionnelle et relationnelle avec la direction.



Par Marie-Christine Lenain
(Aract Nord-Pas-de-Calais)

Analyser l'articulation de la VAE à la gestion des compétences dans les PME, tel était l'objectif de l'étude conduite par l'Aract Nord-Pas-de-Calais et la Cellule régionale interservices (depuis remplacée par la « mission VAE » au sein du Centre régional de ressources pédagogiques) pour répondre à une demande formulée, en 2006, par le conseil régional et la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Cette étude a porté sur six expériences d'entreprises, parmi lesquelles une maison de retraite (5 VAE, 20 salariés), une

Dans ces entreprises, la direction n'a pas seulement apporté son appui à quelques salariés volontaires, elle a organisé « une approche collective » pour inciter l'engagement des démarches individuelles de VAE par les salariés appartenant à un « groupe » (un atelier, un métier...).

Des projets adaptés à l'entreprise

Ces projets de VAE renvoient, en effet, à des démarches élaborées en lien avec la stratégie et les enjeux de l'entreprise. En 2005, la maison

velles compétences médicales (infirmière, aide-soignante...) ainsi qu'une réorganisation importante de la structure. Très vite, la directrice intègre la VAE à sa démarche afin, notamment, que les salariées ne se sentent pas déconsidérées par l'arrivée du nouveau personnel de l'équipe médicale. Par cette intégration, elle fait donc acte de reconnaissance envers le personnel qui a œuvré à la pérennisation de la structure. Elle évite également une division entre les jeunes diplômées, issues des professions médicales, et les « anciennes salariées non qualifiées ».

Pour cette reconnaissance par la VAE, plusieurs certifications ont été mobilisées (un titre professionnel du ministère de l'Emploi, « Assistante de vie », et un titre en nom propre du Crefo, « Auxiliaire de gérontologie »). Selon la directrice, cela a permis de « cultiver une notion d'équipe », s'appuyant sur des « professionnalismes » reconnus, référencés.

Au sein du centre d'appel téléphonique, dans un secteur concurrentiel tendu, c'est la démarche d'amélioration de la relation avec la clientèle qui est à l'origine du projet. La direction intègre la VAE à son projet afin de « déclencher » un processus d'identité professionnelle chez les salariés, facilitant ainsi le développement de leurs compétences (polyvalence entre la relation téléphonique et écrite, notamment). La reconnaissance est ici « non monétaire », en dehors de la rémunération.

Quant à l'entreprise de logistique, celle-ci est amenée à passer d'une « administration du personnel » à une gestion des compétences, afin de construire une organisation adaptée à un marché en pleine évo-

L'engagement de la démarche et son suivi, l'effort d'explicitation, de formalisation amènent les salariés à prendre conscience de l'étendue de leurs compétences, en tant que telles, et par rapport à un référentiel.

entreprise de logistique (8 VAE sur les 20 salariés concernés, 140 salariés au total) et un centre d'appel téléphonique (23 salariés sur les 50 concernés, 130 salariés au total).

de retraite est menacée de fermeture, si bien que la nouvelle dirigeante entreprend d'obtenir le label « maison médicalisée ». Ce projet de développement implique de nou-

De l'importance d'une démarche collective

Avant la proposition de la direction, il n'y avait pas de réelle demande de la part des salariés. Beaucoup ignoraient l'existence de ce dispositif, n'étaient pas nécessairement porteurs d'un projet personnel passant par l'acquisition d'une certification. À cela s'ajoutaient des craintes légitimes face à la complexité du dispositif, le passage par une phase d'écriture avec la constitution du dossier, et l'entretien en fin de processus avec un jury. Sans le volontarisme de la direction, la dynamique collective impulsée et l'appui de facilitateurs externe, il n'y aurait certainement pas eu enclenchement d'une telle démarche.

nce certifiée

lution. La polyvalence, le développement des compétences, la mobilité interne, entre autres, sont à développer. Dans ce cas, la VAE est un élément qui va marquer la volonté de la direction de favoriser les évolutions des compétences.

« La direction croit en nous ! »

Pour les salariés, la VAE a constitué une forme exceptionnelle de reconnaissance. Dans un premier temps, en termes d'identité professionnelle. L'engagement de la démarche et son suivi, l'effort d'explicitation, de verbalisation, de formalisation amènent les salariés à prendre conscience de l'étendue de leurs compétences, en tant que telles, et par rapport à un référentiel. Dans l'entreprise de logistique, un premier travail avec des caristes dans le cadre de l'approche collective leur permet de dire : « Je ne pensais pas que j'en faisais autant : je croyais que j'allais seulement écrire 3 lignes et on a écrit 5 pages. » Dans la maison de retraite, au cours d'un rendez-vous, une salariée se présente par le nom de son diplôme (« Maintenant je suis auxiliaire de gérontologie, avant j'étais auxiliaire de vie »).

Dans un deuxième temps, en termes de relation avec la direction. « La directrice croit en nous », dit une salariée de la maison de retraite. Les relations entre les salariés et la direction se sont améliorées. L'initiative de cette dernière est vécue très positivement et renforce la perception d'un management portant de la considération aux salariés, ayant une volonté d'équité.

Dans un troisième temps, en termes de relation entre collègues. À la maison de retraite, « certaines salariées ont le projet de poursuivre vers un diplôme d'aide-soignante, on va s'entraider ». Enfin, la VAE permet aux salariés de construire un projet de mobilité, certaines offres d'emploi sont conditionnées à une certification (avoir un niveau IV pour

Impulser une démarche VAE

L'entreprise souhaite proposer la VAE, mais les responsables et les salariés n'ont pas de repère.

Une méthode en deux étapes.

- Amorcer la démarche par une approche collective mobilisant des groupes de salariés concernés : la description des activités, des résolutions de problèmes..., permet d'identifier les certifications, construire un lien avec les acteurs de la certification.
- Engager la démarche individuelle du salarié : constitution et apport des preuves de l'expérience par la personne.

se présenter à des offres d'emploi de technicien en logistique) ou une réglementation.

Pour l'entreprise, une reconnaissance externe

La VAE représente également une modalité exceptionnelle de reconnaissance pour le gestionnaire car elle est à la fois interne et externe à l'entreprise. Cette démarche amène en effet l'entreprise à s'informer sur les certifications, et étudier leurs référentiels, construits en dehors de son activité. Elle doit ensuite

mesurer la faisabilité de la VAE pour les salariés de l'entreprise au regard de leur activité, ou de la connaissance qu'elle en a. Enfin, l'approche collective ou les démarches individuelles peuvent amener des questionnements chez les salariés découvrant ce référentiel, croisant souvent d'autres salariés du même métier, ou un accompagnateur. Les quatre entreprises rencontrées sur les six ont explicitement donné cet objectif : il s'agissait de démontrer à l'interne, comme à l'externe, que tous les salariés concernés avaient un « vrai métier », référencé par les certificateurs. ■

Faciliter les démarches individuelles

La VAE est une démarche individuelle dont l'accessibilité peut être facilitée par l'entreprise. Deux obstacles majeurs freinent son développement :

- la complexité du système d'information, d'engagement, de financement... Les acteurs relais peuvent informer et/ou appuyer les démarches des directions ou partenaires sociaux des entreprises.
- « ne pas valoir » ou « ne pas pouvoir accéder » pour un grand nombre de salariés formés à l'interne des entreprises, dans des marchés internes. Pour les salariés des premiers niveaux de qualifications, particulièrement quand ils sont « formés sur le tas », quand ils ont une forte ancienneté, le lien avec un métier, et une certification est plus difficile à établir, cette difficulté est partagée par les directions des entreprises qui souhaiteraient s'engager.

Rhône-Alpes : des relais et des leviers po

La VAE est entrée par la petite porte dans les entreprises. Pour inciter celles-ci à engager des démarches collectives, le Prao, cellule ressource régionale sur la VAE, Aravis et l'Anact ont mobilisé les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca). L'enjeu : les aider à accompagner des projets d'entreprise.

Dans le cadre de sa politique régionale de développement de la VAE, la Région Rhône-Alpes a choisi de privilégier les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca) pour la promotion et l'accompagnement de projets d'entreprise. Ainsi, en 2006, le

Alpes) ont conçu et animé une formation spécifique, « La VAE, un outil au service de la GRH ? » en direction de ce public.

« Nous avons proposé aux Opca volontaires de la région de s'engager à travers une charte régionale (voir encadré). 4 Opca et

tion des Opca. La volonté nationale de développer des actions collectives en VAE finit de convaincre les différents acteurs. La formation vise à donner, aux référents VAE des Opca, des arguments leur permettant de convaincre les entreprises que l'investissement dans une démarche collective de VAE est intéressant et entre dans « une logique de management par les compétences mutuellement profitables ».

Pour ancrer les démarches VAE dans les pratiques de GRH, il est nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur l'entreprise, son évolution, ses métiers...

Gip-Prao (Groupement d'intérêt public, Pôle Rhône-Alpes d'orientation), l'Anact et Aravis (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail en Rhône-

Alpes) se sont engagés, avec une quarantaine de référents VAE. Ce dispositif a complété celui proposé au grand public par le biais des Points relais conseil et suit les mêmes principes d'organisation territoriale », explique Christelle Masson, chargée de mission VAE au Gip-Prao. « De notre côté, ce sont nos financeurs qui nous ont poussés à réinvestir la question de la VAE avec la réalisation d'une étude pour le compte du comité de coordination régional de l'emploi et la formation professionnelle (CCREFP) présidé par la Région », pointe Renaud Levi-Alvares, chargé de mission à Aravis. L'étude montrait notamment plusieurs points de blocage dans les entreprises et les difficultés de démarrage des dispositifs de VAE. Plutôt que de présenter aux différents acteurs ces points de blocage, Aravis choisit de s'inscrire dans une démarche plus dynamique et pousse l'idée d'un séminaire auprès des acteurs institutionnels. Le Gip-Prao, Aravis et l'Anact lancent alors l'idée d'une formation spécifique en direc-

Donner des éléments pour mobiliser

Pour ancrer ces démarches dans les pratiques de GRH, il est nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur l'entreprise, son évolution, ses métiers... et d'identifier les besoins en compétences sur le long terme. Être au clair sur les finalités et les moyens à mobiliser, entrer dans une méthodologie d'accompagnement bien définie à travers des cas concrets... Ainsi, les référents sont sortis mieux « armés » et plus à même d'accompagner des démarches collectives (voir le témoignage ci-contre). À travers l'analyse des enseignements des différents travaux et études menés en amont (études du ministère de l'Industrie, de la DGEFP, du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement...), la formation a apporté un éclairage complémentaire. L'analyse d'opportunité pour repérer la pertinence d'un engagement de l'entreprise dans une démarche collective de VAE et l'analyse de faisabilité (visant, notamment, à identifier le champ

En Rhône-Alpes, les Opca s'engagent

Défini par l'État, la Région et les partenaires sociaux, le Gip-Prao a signé une convention avec les différents Opca participants. À travers une charte régionale, elle fixe l'architecture du dispositif régional, les fonctions des points relais conseil Opca (sensibilisation des entreprises et de leurs salariés, réponse aux demandes d'entreprises, information et communication sur les acteurs régionaux mobilisés) et établit les règles de la participation des Opca (participation aux actions de professionnalisation, établissement de bilans annuels, partenariat avec les Points relais conseil...). Un engagement mutuel qui permet un meilleur suivi des dispositifs dans la région.

Pour développer la VAE

des certifications en rapport avec les besoins en compétences de l'entreprise et les projets individuels) sont les points clés du projet. À partir de témoignages d'entreprises et d'apports d'outils méthodologiques, ces sessions de formation ont permis de sensibiliser des acteurs relais aux moyens de faire « rentrer la VAE dans l'entreprise ».

L'heure du bilan

Il ne s'agit pas pour autant, comme le souligne Patrick Conjard, chargé de mission à l'Anact, de « promouvoir à tout prix la VAE pour les salariés mais de l'appréhender comme un outil de la GPEC de l'entreprise ». Après les sessions (trois en 2006), les Opcas semblent s'être appropriés les grands principes méthodologiques. Dans le cadre du réseau

Info-conseil, un certain nombre d'actions se mettent en place. Un point d'achoppement cependant : quid des validations partielles ? Pour l'heure, rien n'a été imaginé pour contourner cette difficulté et permettre la mise en place de dispositifs pour compléter l'expérience et parvenir à une validation totale.

« Rhône-Alpes est la seule région à avoir formalisé l'intervention des Opcas sur le champ de l'information et du conseil VAE en entreprise. Elle a commencé à faire des émules dans d'autres régions qui n'ont, pour l'heure, pas défini un service mais les cellules régionales VAE se tournent vers leurs Opcas et souhaitent les sensibiliser », souligne Christelle Masson.

Autre point fort de la région : un protocole d'accord régional pour inciter les entreprises à intégrer la VAE

dans la gestion de leurs ressources humaines.

L'approche par secteurs semble également porteuse, les Opcas de branches ayant un peu plus de marges de manœuvre pour porter la réflexion collective en entreprises. « Il est évident que la branche cuir et textile a moins d'enjeux sur le sujet que celle des aides à la personne et des éducateurs dont les métiers évoluent considérablement », poursuit Renaud Lévi-Alvares. « Il y a certes des enjeux de secteurs très forts mais nous sentons un mouvement plus global : nous avons beaucoup plus d'appels d'entreprises qui nous questionnent sur la VAE », conclut Christelle Masson. Après un démarrage lent, le décollage semble enfin s'amorcer. ■

Béatrice Sarazin



CHRISTIAN SFERRAZZA, conseiller formation à l'Opcareg Rhône-Alpes, chargé de mission VAE

Pour l'entreprise faire évoluer ses salariés

« En tant qu'ancien directeur de production dans l'agroalimentaire puis directeur d'un organisme de formation, je suis pleinement issu d'une logique formation continue et donc, particulièrement intéressé par le dispositif VAE, répondant bien à mon souci de valoriser l'expérience en entreprise. L'enjeu me paraît réel, pour les salariés comme pour l'entreprise. En cela, la formation « La VAE, un outil au service de la GRH ? » m'a semblé pertinente. Tout d'abord, nous avons pu échanger entre techniciens Opcas, ce qui n'est pas très fréquent. Ensuite, nous avons interrogé le dispositif VAE dans sa dimension collective, dans une logique d'accompagnement de l'entreprise et moins de l'individu. C'était très concret, avec le témoignage d'entreprises comme Danone. Ce sont ces exemples qui nous donnent des arguments auprès des entreprises. La valeur ajoutée de cette formation : montrer l'intérêt du processus mis en œuvre dans l'entreprise, au-delà de la notion de certification. Quel que soit le devenir du salarié, le bénéfice pour l'entreprise est dans ce processus parce qu'on recrée ainsi une dynamique dans un service, on

implique le management sur la gestion des compétences, on ouvre l'esprit de la direction à la reconnaissance des salariés... Je m'appuie maintenant sur ces éléments dans les entreprises. Aujourd'hui, les leviers, notamment financiers, sont actionnés pour permettre une ouverture plus facile de l'entreprise à cette possibilité de faire évoluer ses salariés. Nous en sommes encore aux prémises mais nous avons désormais plus de répondants, moins d'attitudes fermées et souvent, a minima, des demandes d'informations. De mon côté, j'essaie d'avoir une approche davantage ciblée vers les ressources humaines qui cherchent à se professionnaliser, et qui, bien souvent, ont une qualification initiale qui n'est pas ou plus en adéquation avec les évolutions importantes de cette fonction devenue stratégique (comptables, commerciaux, assistantes...). S'ils entrent dans un dispositif VAE, qu'ils le vivent bien, ils seront à même, dans une logique « cheval de Troie », d'encourager leurs collègues à le faire et à leur en montrer les enjeux. »

POINTS DE VIGILANCE

1

La VAE : une modalité exemplaire de reconnaissance dans l'entreprise

En obtenant une certification reconnue sans passer par un cursus de formation, la VAE représente une forme particulièrement aboutie d'articulation entre le travail et la reconnaissance des compétences. Non seulement le diplôme obtenu donne des repères par rapport à l'externe de l'entreprise et permet d'envisager des possibilités de mobilité, mais il vient conforter l'identité professionnelle des intéressés et renforcer leur estime de soi. Dans

bien des cas, il s'agit d'une double reconnaissance : reconnaissance d'un métier, reconnaissance de la personne. Dans le cas d'emplois peu valorisés (aides à domicile, téléconseillers...), le diplôme obtenu par la VAE certifie qu'il s'agit là d'un vrai métier, un métier inscrit socialement. Le contraire d'un « petit boulot ». Il opère aussi comme une reconnaissance des personnes. Il témoigne de la réalité des

compétences qu'elles mobilisent dans leur travail : « On est reconnu pour nous-mêmes, dans notre travail... On sait le faire, on a pu le prouver. » D'où le sentiment d'une certaine promotion, d'une trajectoire professionnelle, qui peut se poursuivre au-delà de la première VAE. Même si, dans de nombreux cas observés, cela n'a pas changé la rémunération, comme si la VAE n'était qu'une reconnaissance par elle-même.

2

De l'analyse d'opportunité à la faisabilité d'un projet collectif de VAE

Le développement d'une démarche collective de VAE en entreprise emprunte bien souvent des chemins très variés en fonction du contexte de l'entreprise et des caractéristiques des salariés bénéficiaires. Pour autant, seule la mise en place d'une ingénierie spécifique peut garantir la convergence des enjeux de l'entreprise avec ceux des salariés. Si l'entrée par la VAE permet des ouvertures multiformes sur des problématiques d'entreprises

(fidélisation des salariés par la reconnaissance des compétences, construction des parcours professionnels, anticipation et adaptation aux changements, motivation des salariés, entre autres), il ne s'agit pas pour autant de promouvoir à tout prix la VAE en entreprise. La réalisation d'un diagnostic en amont permet de valider l'opportunité mais également la faisabilité d'un tel projet.

Au-delà d'une réflexion sur les enjeux qui sous-tendent la démarche et les engagements des différents acteurs concernés, cette phase d'analyse préalable favorise l'ancrage du projet dans une démarche compétence plus globale. Le recours à des tiers externes est, sur ce point, déterminant. L'appui concerne autant le dirigeant de l'entreprise ou le responsable RH (quand la fonction existe) que les candidats potentiels à une VAE.

3

De nombreux acteurs pour accompagner les démarches collectives de VAE

Dans le cadre d'un projet collectif, mobiliser la VAE relève d'une approche multipartenariale large. En interne, au-delà des salariés candidats à la VAE, de nombreux acteurs interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet. Si l'impulsion de la démarche reste fortement liée à l'engagement de la direction, l'ingénierie du dispositif repose souvent sur le responsable RH ou formation. De son côté, l'encadrement va, par sa posture et

l'apport de ressources, faciliter le parcours des candidats. Enfin, les partenaires sociaux ont tout intérêt à s'impliquer dans ce type de projet en veillant notamment à la bonne articulation des droits individuels et des objectifs de l'entreprise. À l'externe, de nombreux professionnels intervenant sur le champ de l'information, du conseil, du financement et de l'accompagnement de la VAE sont mobilisables. Des points relais conseils, aux organismes certificateurs en

passant par les Opcas et les consultants, chacun peut avoir un rôle à jouer dans le processus sous réserve d'une bonne coordination et d'un travail en amont sur l'ingénierie du projet. Tous ne sont pas toujours connus par l'entreprise, petite ou grande. C'est pourquoi, boostés par une forte volonté de l'État sur le sujet, ces différents protagonistes réfléchissent à des modalités plus simples d'accès à l'information et s'attellent à construire une meilleure offre de services.

OUVRAGES

La Validation des acquis de l'expérience : la reconnaissance d'un nouveau droit, Frédéric Neyrat, Stéphane Bellini, Cédric Frétagne, Frédéric Laine, Bernard Prot et al., éditions du Croquant, 2007, 477 pages.

La Révolution VAE, Liaisons sociales, 2006, 64 pages.

La VAE, quand l'expérience vaut le diplôme, Sofia Adjas, éditions Demos, 2006, 168 pages.

La Validation des acquis de l'expérience, Nathalie Blanpain et Françoise Leplâtre, Centre Inffo, coll. « Le point sur », 2004, 235 pages.

ÉTUDES ET RAPPORTS

La VAE, quels candidats, pour quels diplômes ?, Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation, n° 230, mai 2006, 6 pages.

VAE : une nouvelle voie d'accès aux diplômes en cours de vie professionnelle, Chantal Labryère, Insee, mai 2006, 10 pages.

La VAE dans les entreprises un atout collectif ? Étude des pratiques dans des TPE & PME-PMI et collectivités territoriales, Josette Layec et Patrice Leguy, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, 2006, 134 pages.

Parcours de VAE, des itinéraires complexes, longs, à l'issue incertaine, Elsa Personnaz, Nathalie Quintero et Frédéric Sechaud, Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation, n° 224, novembre 2005, 4 pages.

Validation des acquis de l'expérience : du droit individuel à l'atout collectif, Danielle Vilchien, Thomas Audige, Jean Debeaupuis et Patrick Segal, Igas, coll. « Rapport », n° 2005 067, 198 pages.

LES FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

Les 27 et 28 septembre 2007 à Paris, Patrick Conjard (Anact) et Marie-Christine Lenain (Aract Nord-Pas-de-Calais) proposent un stage : « La VAE : mieux articuler enjeux individuels et enjeux collectifs ». Objectifs : donner des points de repère et des outils opérationnels pour accompagner les entreprises vers une meilleure intégration de la VAE dans la pratique de gestion des ressources humaines ; mettre en œuvre des démarches d'accompagnement méthodologique spécifique. Renseignements : Jocelyne Saura, 04 72 46 13 40 ou j.saura@anact.fr

Vous saurez tout sur la VAE et les certifications grâce au portail national de la validation des acquis de l'expérience. Que l'on soit un particulier, une entreprise, un syndicat, une association... Comment faire ? Tout sur www.vae.gouv.fr

De nombreuses informations, des vidéos, des chiffres... des ressources sur la VAE et sur la formation professionnelle sur le site du Centre Inffo : www.centre-inffo.fr

Des espaces régionaux sur la VAE font aussi le point sur les dispositifs existants et proposent deux entrées grand public et entreprises. À voir sur www.vae-paca.org ou www.inffolor.org/vae (Région Lorraine). De l'information plus générale sur www.vae-npdc.fr

Consultez le dossier en ligne « La professionnalisation » avec des ressources telles que **Le point sur... « VAE et gestion des compétences » et le diaporama sur l'intégration de la VAE dans la gestion des ressources humaines en entreprise sur www.anact.fr**

ARTICLES

« **La VAE au service des parcours professionnels et des ressources humaines** », Sylvie Boursier, Josette Layec, Patrice Leguy, Patrick Conjard, Marie-Christine Lenain, Jean-Paul Sancy, Anne Massip et al., *Actualité de la formation permanente*, n° 203, mars 2007, p. 5-54.

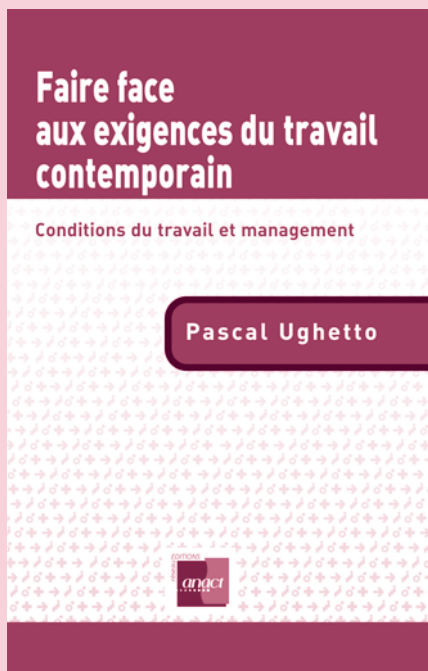
« **La validation des acquis de l'expérience** », Pia Imb, Michel Sonntag et Philippe Helis, *Performances*, n° 32, février 2007, p. 3-18.

« **La VAE dans les entreprises** », Françoise Leplâtre, *Actualité de la formation permanente*, n° 195, avril 2005, p. 13-65.

« **Les acquis de l'expérience. Première partie et deuxième partie** », Philippe Astier, *Éducation permanente*, nos 158 et 159, 2004, 152 pages.

Faire face aux exigences du travail contemporain - Conditions du travail et management

Pascal Ughetto



Les entreprises, les organisations syndicales, mais aussi les pouvoirs publics n'ont pas le choix : il faut analyser le travail pour mieux en comprendre les nouvelles exigences. En effet, les salariés expriment, régulièrement, leur difficulté à répondre aux contraintes cumulées d'objectifs, de réactivité, de qualité... Des salariés à qui l'on demande aussi de s'engager, de donner de soi, au-delà de la réalisation de la tâche.

Là où les interprétations les plus courantes parlent d'intensification du travail, cet ouvrage propose une grille de lecture revisitée des conditions de travail. L'auteur propose de chercher des clés sur les conditions « nouvelles » du travail du côté des « travailleurs ». Mais aussi de voir du côté du management : comment l'activité est-elle organisée, sait-on gérer la montée des exigences ? Car les exigences contribuent, lorsqu'elles ne sont pas managées, à faire planer la morosité, à provoquer des réactions de retrait, à accroître le stress. Au contraire, bien gérées, elles constituent autant d'opportunités de développement pour les hommes et les organisations. Afin d'éviter de s'enfermer dans la seule dénonciation du sort vécu par les salariés, l'auteur fait se croiser les évolutions des stratégies d'entreprise, les transformations de l'activité de travail et les effets des outils de gestion.

▼ **OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE**

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Adresse :

CP : Ville :

Tél. : Fax :

E-mail :

Je souhaite recevoir la lettre électronique de ma région.

→ À retourner à

**Anact – Mission relation clientèle
4, quai des Étroits 69321 Lyon Cedex 05**

Faire face aux exigences du travail contemporain
Conditions du travail et management
par Pascal Ughetto
157 pages – ISBN : 978-2-913488-44-1

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	18 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage*		3 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent comptable de l'Anact.

*Franco de port pour toute commande supérieure à 45 €

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
Contributeurs au dossier : Patrick Conjard, Isabelle Freundlieb, Christian Jouvenot, Marie-Christine Lenain, Patricia Therry. Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Roger ; journaliste : M. Jaouen ; secrétaire de rédaction : F. Saidi-Tournoux ; directrice artistique : A. Ladevie ; fabrication : P. Fontenaille) – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 3^e trimestre 2007. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.