RAPPORT DE RECHERCHE

Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience

MARIE-CHRISTINE BUREAU
Centre d'études de l'emploi

SOLVEIG GRIMAULT
Institut de recherches économiques et sociales

YVES LOCHARD
Institut de recherches économiques et sociales

MARIE-CHRISTINE COMBES
Centre d'études et de recherches sur les qualifications

NATHALIE QUINTERO
Centre d'études et de recherches sur les qualifications

CAROLE TUCHSZIRER
Centre d'études de l'emploi

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI
« LE DESCARTES I » ● 29, PROMENADE MICHEL SIMON ● 93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX ● TELEPHONE : (33) 01 45 92 68 00 ● TELECOPIE : (33) 01 49 31 02 44 ● www.cee-recherche.fr

mai 2008 N° 46

ISSN 1629-5684
ISBN 978-2-11-097933-9

Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience

RESUMÉ

L'étude réalisée à la demande de la Dares vise à rendre compte de la façon dont des entreprises, des branches professionnelles mais également des associations se sont appropriées cette nouvelle voie d'accès à la certification que constitue la validation des acquis de l'expérience (VAE), principe introduit par la loi de modernisation sociale de 2002. Si nombre d'études se sont déjà penchées sur les motivations des personnes qui individuellement ont eu recours à la VAE pour obtenir un titre ou un diplôme plus, rares sont celles qui se sont intéressées aux pratiques des entreprises au sens large. Quinze monographies ont donc été réalisées auprès d'acteurs économiques de façon à rendre compte des motivations qui ont été les leurs lors du recours à ce nouvel outil. Si la certification ne constitue pas une fin en soi pour les entreprises qui ont fait appel à la VAE, on constate néanmoins que cette dernière constitue bel et bien un outil de gestion des ressources humaines mis au service d'une stratégie plus large dont l'étude rend compte. Il ressort de ce travail monographique quatre logiques d'usage de la VAE par les entreprises, les branches et les associations.

- Dans la plupart des cas rencontrés, les stratégies de mise en place de la VAE trouvent leur origine dans la nécessité de valoriser les personnes et les métiers peu considérés tout en conférant plus d'objectivité aux pratiques de promotion interne.

- Dans les entreprises en restructuration, la VAE peut venir s'intégrer à une politique préventive de gestion de l'emploi, comme c'est notamment le cas dans le secteur textile. La certification par la VAE peut alors être mobilisée comme un moyen d'accroître les possibilités de reconversion des salariés, dans un espace de mobilité inter branches.

- La VAE a également suscité l'intérêt d'entreprises ou d'organismes qui interviennent, de diverses façons, dans la gestion des trajectoires d'emploi – entreprises de travail temporaire, associations d'insertion et d'aide par le travail, associations d'artisans compagnons.

- Dans les secteurs constitués de petites structures, qui ne disposent pas d'outils propres de gestion des ressources humaines, la promotion de la VAE auprès des employeurs apparaît comme un moyen d'œuvrer pour l'avenir des entreprises et du secteur comme c'est le cas lorsque celui-ci est règlementé (la coiffure par exemple).

De façon plus transversale, l'étude met également en lumière les tensions qui peuvent naître de l'usage collectif d'un droit individuel, ainsi que les différences de perception que les employeurs et les salariés peuvent avoir de la VAE, reflet d'un éventuel décalage entre les stratégies des uns et les attentes des autres. Enfin, l'étude conclut par une réflexion plus générale sur les questions de justice que la mise en œuvre de la VAE ne manque pas de soulever, en particulier à l'occasion des opérations collectives examinées ici.

Mots clés : certification, expérience, politique RH, sécurisation des parcours professionnels, mobilité interne, professionnalisation des métiers.

Ce rapport présente les résultats d'une étude menée par le Centre d'études de l'emploi (CEE), le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) et l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) à la demande de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi (Dares) dans le cadre d'une convention Dares/CEE.

Sommaire

Introduction **7**

Première partie : Les quinze monographies

Chapitre 1 - La VAE chez Auchan : une démarche expérimentale **15**
Marie-Christine Combes et *Nathalie Quintero*

Chapitre 2 - La VAE chez Trans-Sport : démarche collective ou *challenge* personnel ? **25**
Marie-Christine Bureau et *Colette Leymarie*

Chapitre 3 - Flunch : la validation des acquis de l'expérience dans le cadre d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines **33**
Solveig Grimault et *Carole Tuchszirer*

Chapitre 4 - La validation des acquis de l'expérience au sein du groupe Veolia Environnement : stratégie de groupe et pratiques locales **43**
Damien Brochier et *Nathalie Quintero*

Chapitre 5 - Fralib : valoriser les resssources humaines **55**
Françoise Kogut-Kubiak et *Bernardine Rivoire*

Chapitre 6 - ADMR/Association de l'Olivier : reconnaître les métiers de l'aide à domicile **67**
Chantal Labruyère et *Josiane Tessier*

Chapitre 7 - Convertir l'expérience en qualification professionnelle : l'exemple des médiatrices culturelles et sociales en Seine-Saint-Denis **81**
Cécile Baron, *Marie-Christine Bureau* et *Yves Lochard*, en coopération avec *Patrick Nivolle* et *Nicolas Schmidt*

Chapitre 8 - La validation des acquis dans un contexte de restructuration permanente : l'exemple du groupe textile Kolin-Fils **95**
Marie-Christine Bureau et *Carole Tuchszirer*

Chapitre 9 - Les moulinages de la Galaure : la validation des acquis de l'expérience dans une PME du textile **103**
Elyes Bentabet

Chapitre 10 - Une opération collective de VAE chez Manpower **115**
Solveig Grimault et *Carole Tuchszirer*

Chapitre11 - La VAE chez les compagnons du Devoir : une passerelle entre des mondes professionnels ? **125**
Marie-Christine Bureau et *Yves Lochard*

Chapitre 12 - Comment valider les acquis de l'expérience des travailleurs handicapés et des personnes en insertion : les chemins explorés dans le projet *Equal* Ressources .. **133**
Marie-Christine Bureau et *Colette Leymarie*

Chapitre 13 - La mise en place de la voie VAE pour l'accès à neuf CQP dans la branche fruits et légumes-épicerie-crèmerie 143
Marie-Christine Bureau et *Annette Dubret-Dufour*

Chapitre 14 - Une stratégie d'utilisation de la VAE pour préserver l'avenir d'une profession règlementée : l'exemple de la coiffure.....151
Marie-Christine Bureau et *Carole Tuchszirer*, en coopération avec *Annette Dubret-Dufour* et *Colette Leymarie*

Chapitre 15 - La VAE au ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative 161
Yves Lochard et *Colette Leymarie*

Deuxième partie : Analyse transversale

Marie-Christine Bureau, Marie-Christine Combes, Solveig Grimault, Chantal Labruyère, Yves Lochard, Carole Tuchszirer

En coopération avec *Cécile Baron, Damien Brochier, Annette Dubret-Dufour, Françoise Kogut-Kubiak, Colette Leymarie, Nathalie Quintero, Bernardine Rivoire, Josiane Tessier*

Chapitre 1 - Quinze monographies : une pluralité d'usages de la loi 173

Chapitre 2 - Le rôle de la VAE dans la régulation des marchés du travail.....183

Chapitre 3 - La confrontation entre expérience professionnelle et offre de certification 187

Chapitre 4 - Des formes d'accompagnement originales associant l'entreprise et un opérateur externe 197

Chapitre 5 - Dispositif collectif et exercice du droit individuel : des tensions certaines mais peu perceptibles 201

Chapitre 6 - La VAE sous le regard des salariés.....205

Chapitre 7 - Les questions de justice posées par les usages de la VAE.....209

Chapitre 8 - Quelques préconisations en guise de conclusion.....213

Annexe méthodologique.....215

INTRODUCTION[1]

La loi sur la Validation des acquis de l'expérience (VAE) a maintenant cinq ans d'existence. C'est une durée suffisante pour que les entreprises et les branches professionnelles aient commencé à l'intégrer dans leurs propres stratégies. La VAE a ouvert le champ des possibles en termes d'accès par la voie de la validation des acquis de l'expérience à tous les titres et diplômes, quel que soit le ministère certificateur, et aux certificats de qualification professionnelle (CQP) des branches professionnelles, à condition qu'ils soient inscrits au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). La présente étude a pour objectif d'analyser « la façon dont les entreprises s'approprient ce nouveau dispositif » et « l'impact de leur implication sur la réussite des candidats et sur leur carrière ». Cette appropriation de la VAE est d'autant plus intéressante qu'elle arrive dans un contexte qui lui préexiste, en matière de gestion de la formation et de la certification dans les entreprises. Il s'agit donc de repérer la manière dont ce nouvel accès à la certification s'intègre dans le paysage, tout en décrivant les pratiques habituelles en la matière.

L'existence de politiques de certification propres aux entreprises est une question qui ne va pas de soi, dans la mesure où ni les entreprises ni les conventions collectives ne reconnaissent habituellement les certifications acquises en cours de vie professionnelle. Si l'on peut parler de politique de certification au niveau des branches ou de fédérations d'employeurs, la certification n'est pas une préoccupation majeure des directions des ressources humaines (DRH), à l'exception des cas où elle constitue explicitement un argument commercial ou lorsqu'elle permet de défendre une certaine image de l'entreprise. On peut alors se demander si l'implication des entreprises dans le processus de VAE est susceptible de modifier quelque peu ce constat. Au-delà de l'acquisition d'une certification, quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à développer la VAE pour ses salariés ?

Aujourd'hui, le recours à la VAE par les employeurs ne relève plus seulement de l'opportunité ou d'une sensibilité particulière d'un responsable mais s'inscrit aussi dans des enjeux stratégiques de revalorisation et de pérennisation des métiers, de fidélisation de la main-d'œuvre ou de prévention des restructurations. De la même façon, des dispositifs de branche qui existent depuis plusieurs années, comme les parcours modulaires qualifiants (PMQ) du secteur textile-habillement, ont été articulés à la VAE et celle-ci s'intègre progressivement à des stratégies plus globales de construction de parcours qualifiants. Peu à peu, la loi s'enrichit de ses usages.

Ce processus d'interprétation et d'enrichissement de la loi par les usages et la jurisprudence, qui en résulte éventuellement, sont classiques. Une loi, et surtout une loi sociale, produit toujours des effets décalés par rapport à sa lettre et plus encore par rapport à ses motifs. Si les intentions de la loi sont d'ouvrir une nouvelle voie d'accès à la certification, dans un contexte national où la formation professionnelle continue n'est pas ou peu certifiante, les acteurs de l'entreprise, eux, y voient surtout un moyen de reconnaissance symbolique de l'expérience et du travail, à un double titre : symbolique parce que déconnecté de la classification comme l'est, en règle générale, la certification en France ; mais symbolique aussi parce que venant de l'extérieur de l'entreprise, un extérieur disposant d'une grande légitimité sociale en matière de certification. En ce sens, c'est un outil supplémentaire de gestion des ressources humaines (GRH) qui s'offre à l'entreprise, lui permettant, sans trop d'efforts internes, de devenir une entreprise « qualifiante », tout en constituant, pour les salariés, un formidable outil de motivation. La certification à laquelle la VAE permet d'aboutir est visée d'abord en tant que reconnaissance, par la société toute entière, du travail accompli. Pour un nombre non négligeable de salariés, c'est aussi une revanche sur une vieille blessure que fut leur non reconnaissance par le système scolaire. Par contre, la reconnaissance salariale de la certification ne semble pas avoir bougé.

[1] Ce document a fait l'objet d'une première mise à dsiposition sur le site du Céreq : http://www.cereq.fr/net.htm

Si le décalage entre l'esprit des lois et leurs interprétations est fréquent, on est tout de même frappé, dans le cas présent, par l'intensité des débats et des jugements normatifs sur les usages de la VAE, chez tous les acteurs qui s'approprient le dispositif et y contribuent : branches professionnelles, accompagnateurs, organismes certificateurs et administrations. Ces jugements peuvent concerner le respect du cadre légal, par exemple les cas où le CQP visé n'est pas encore inscrit au RNCP, mais aussi la conformité à l'esprit supposé de la loi, par exemple les cas où des modules de formation sont proposés aux candidats en amont du jury, ce qui risque de brouiller l'objet de la validation, le sens de la prestation d'accompagnement et le rôle du jury. De même, bien qu'articulés à la VAE par un accord de branche, les PMQ du textile sont souvent disqualifiés comme usage de la VAE, en raison de la forte spécificité des épreuves de validation qui, de fait, ont été aménagées pour tenir compte du public concerné.

Force est de constater, et cela est un objet de réflexion au moment où l'on évalue la mise en œuvre de la loi, que bien des expérimentations observées n'échappent pas à de telles interrogations. Cela apparaît clairement à la lecture des monographies. Bien souvent, la loi ne peut répondre aux attentes qu'elle a elle-même suscitées, sans que les acteurs qui s'en saisissent ne pratiquent un certain nombre d'aménagements dont la légitimité fait débat. Dans l'une des études de cas, faute d'avoir pu mettre en place de tels aménagements, la validation des acquis est recherchée « hors la loi VAE », dans d'autres dispositifs d'accès à la certification. Peut-être cette période d'évaluation est-elle précisément l'occasion de s'interroger sur ce qu'est vraiment « l'esprit de la loi », sachant que le texte lui-même ouvre un large espace d'interprétation, cette ouverture contrastant d'ailleurs avec la vigueur des jugements exprimés sur ce que serait de la « vraie VAE ».

La vivacité des jugements s'explique sans doute par le caractère particulier de ce nouveau droit des salariés : il s'agit d'une voie d'accès à la certification parmi d'autres, mais c'est aussi un moyen de valoriser l'expérience. C'est bien ce deuxième aspect qui semble l'emporter dans l'intérêt porté à la VAE lors des opérations collectives que nous avons observées. Avant de prêter attention à la certification, les acteurs de l'entreprise, responsables RH et salariés, entendent « expérience » et « reconnaissance ». C'est bien l'expérience qui est au cœur des stratégies des uns et des autres et qui remet le travail au centre de la gestion des ressources humaines.

La VAE représente aussi, et cela fait sa profonde originalité, une occasion de confrontation entre l'expérience professionnelle et l'offre de certification. Or, cette confrontation est inévitablement le lieu d'un rapport de forces. À terme, deux hypothèses sont envisageables : soit la VAE renforcera le pouvoir du diplôme, ce qui contraindra les candidats au formatage de leur expérience dans le langage des diplômes existants, laissant de côté un grand nombre de salariés ; soit l'offre de certification évoluera suffisamment pour prendre en compte, dans une certaine mesure, la diversité des expériences professionnelles et permettre ainsi la valorisation de leurs acquis. Jusqu'où cette évolution est-elle souhaitable ? Faut-il tout certifier ? Tout est-il « certifiable » ? Cela aussi est objet de débat. La VAE interroge directement la construction des certifications et les modes d'évaluation du travail.

Encore cette opposition duale passe-t-elle sous silence un troisième élément du triangle. De façon similaire aux expériences « Nouvelles qualifications », trois facteurs sont *a priori* susceptibles d'évoluer : non seulement l'offre de formation et l'offre de certification mais aussi l'organisation du travail. Or, les opérations collectives de VAE que nous avons pu observer n'apparaissent pas comme un levier suffisamment puissant pour faire évoluer durablement l'organisation du travail, de façon à la rendre plus qualifiante. La relative absence des organisations syndicales dans la mise en œuvre concrète de ces opérations y est peut-être pour quelque chose. On voit mal comment la VAE pourrait jouer un rôle significatif dans une éventuelle évolution de l'organisation du travail si les partenaires sociaux ne s'en emparaient pas et n'en faisaient pas un objet de concertation régulière au niveau des entreprises elles-mêmes.

La première partie de ce rapport rassemble les quinze monographies, qui restituent autant que possible la singularité de chaque cas, tout en apportant leur contribution aux questions à l'origine de l'étude. En montrant une pluralité d'usages, parfois innovants, tous plus ou moins sujets à discus-

sion, en nous efforçant de restituer les configurations d'acteurs qui leur ont donné naissance, nous espérons contribuer à cette réflexion sur l'esprit de la loi et ses possibilités d'évolution.

Notre échantillon présente des configurations extrêmement variées en termes de types d'entreprises, de secteurs d'activités et de caractéristiques contextuelles. Le souhait d'étudier l'appropriation de la nouvelle loi et son inscription dans les pratiques de certification existantes nous a conduits à analyser le cas de plusieurs branches professionnelles et d'un ministère certificateur. Quant aux entreprises, nous les avons choisies de tailles et d'activités différentes. Mais elles ont un point commun : elles se sont engagées de manière plus ou moins appuyée, plus ou moins instrumentée, dans une démarche « collective » de VAE pour une partie de leurs salariés (*cf*. tableau)

Dans la deuxième partie, nous présenterons les résultats principaux qui émanent des quinze cas que nous avons étudiés. Dans un premier temps, nous exposerons une typologie des usages de la loi, resitués par rapport aux pratiques antérieures de qualification des salariés et aux conditions ayant conduit les entreprises à investir le dispositif VAE. Nous nous interrogerons sur le rôle de la VAE dans la régulation des marchés du travail puis nous montrerons comment s'opère la confrontation entre l'expérience professionnelle et l'offre de certification. Ensuite, nous reviendrons sur les modalités d'accompagnement des candidats, en nous intéressant plus particulièrement aux formes originales d'articulation entre l'entreprise et l'organisme chargé de l'accompagnement. Nous montrerons également les tensions pouvant naître de l'usage collectif d'un droit individuel, ainsi que les différences de perception que les employeurs et les salariés peuvent avoir de la VAE, reflet d'un éventuel décalage entre les stratégies des uns et les attentes des autres. Nous conclurons par une réflexion plus générale sur les questions de justice que la mise en œuvre de la VAE ne manque pas de soulever, en particulier à l'occasion des opérations collectives.

Enfin, à partir de ces observations de terrain, nous formulerons quelques préconisations pour apporter notre contribution au dispositif national d'évaluation de la loi, dans la perspective de son aménagement.

Champ d'observation d'un dispositif collectif de VAE	**Secteur d'activité**	**Type de certification**	**Problématique dans laquelle s'inscrit l'usage de la VAE**	**Effectifs concernés et période**	**Validations totales (VT) et partielles (VP)**
Entreprise AUCHAN	Grande distribution	CAP, Bac Pro et BTS	Fidélisation de la main-d'œuvre, reconnaissance des carrières internes	23 salariés	Processus en cours
Entreprise Trans-Sport	Logistique	CAP et Bac Pro	Besoin d'une hiérarchie intermédiaire pour intégrer des jeunes recrutés	15 candidats en 2003	3 VT
Entreprise FLUNCH	Restauration	CQP	Revalorisation de l'image de l'entreprise (A F., « tous diplômés ») ;	54 salariés au deuxième semestre 2005	37 VT 11 VP
Groupe VEOLIA Environnement / Société des transports départementaux du Gard (STDG)	Services à l'Environnement (propreté, gestion de l'eau et des énergies, transport collectif)	Surtout des CAP	Obtention d'une qualification reconnue pour des salariés de l'entreprise	10 conducteurs en 2006. Reconduit pour 10 conducteurs en 2007	10 VT.
Entreprise FRALIB	Agro alimentaire	BPA Bac prof., BTS	Reconnaissance des qualifications acquises suite à un investissement en formation (démarche qui va dans le sens d'une motivation du personnel).	* 2004 : 13 volontaires. *2006 : 24 volontaires, 12 sélectionnés 2007 : 6 candidats	* 10 VT et 1 VP * 7 VT et 3 VP
Fédération ADMR / association de l'Olivier	Aide à domicile	Diplôme affaires/sociales niveau V (DEAVS)	Professionnalisation des salariées et du secteur (qualité du service)	Promotions 2004 et 2005 : 29 (Pas de promo en 2006 et environ 25 en 2007)	Promos 2004 et 2005 VT 1er jury : 22 (69%) VT suite + 3 VP : 3
Associations de médiatrices culturelles et sociales en Seine-Saint-Denis	Travail social	TMS (titre du ministère du travail)	Construction d'un nouveau métier	11 candidates en 2005 13 en 2006	9 VT et 2 VP en 2005 11 VT et 2 VP en 2006

Entreprise Kolin-Fils	Textile	CAP (PMQ) puis extension de la démarche VAE au personnel administratif	Développement de l'employabilité et de la mobilité interne et externe	66 candidats au PMQ en 2005 à B. Une dizaine de candidats à la VAE (ETAM) en 2007	43 VT 20 VP En cours
Entreprise Moulinage de la Galaure	Textile	Bac pro et BTS, CAP conducteur de travaux (PMQ)	Fidélisation de la main-d'œuvre (fort « turn-over », emplois non qualifiés) ; Faciliter la passation entre le directeur du site et une personne de l'encadrement	3 candidats hors PMQ	2 VT et 1 VP
Manpower	Intérim	Titre du ministère du Travail	Professionnalisation des salariés	39 candidats au deuxième semestre 2005	34 VT
Artisans adhérents de l'association Compagnons du Devoir	Métiers de l'artisanat	Au cas par cas	Possibilités de mobilité pour les compagnons	Démarrage des ateliers VAE en 2007	En cours
Associations d'insertion et d'aide aux travailleurs handicapés du Bas-Rhin (Equal Ressources)	Espaces verts, nettoyage, conditionnement, restauration, agriculture	CAPA Agriculture, titres ministère du travail et CAP (en cours de négociation)	Construction de parcours qualifiants pour des personnes handicapées ou en insertion	Parcours engagés en 2007. Objectif de 180 validations. Pas de VAE	
Association des Fédérations en Fruits et Légumes, Epicerie, Crémerie (Afflec)	Commerce alimentaire de proximité	CQP	Revalorisation de la branche par la formation tout au long de la vie / Problèmes de reprise d'entreprises	Démarrage du dispositif prévu en septembre 2007	
Fédération nationale de la coiffure / fédérations régionales	Coiffure	BP	Devenir d'une profession réglementée	Dispositif en place depuis 2004	
Associations du secteur Jeunesse et Sports	Sport/éducation populaire	Brevets d'Etat	Professionnalisation des bénévoles ; mise en conformité avec les obligations légales (être titulaire d'un BE pour encadrer les activités)		

PREMIÈRE PARTIE : LES QUINZE MONOGRAPHIES

Chapitre 1

LA VAE CHEZ AUCHAN : UNE DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE

MARIE-CHRISTINE COMBES et NATHALIE QUINTERO

L'exemple d'Auchan montre les circonstances du démarrage d'une expérimentation de la VAE dans une grande entreprise de la grande distribution alimentaire, sur plusieurs sites. Prudemment, le responsable de formation de l'entreprise a volontairement limité géographiquement la démarche et projeté d'en tirer un bilan (quantitatif et qualitatif) avant toute extension. C'est cette expérimentation, encore en cours, que nous sommes allés observer dans deux magasins de Lille.

1. UN ACCORD DE BRANCHE, UNE EXPÉRIMENTATION D'ENTREPRISE

La branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire a signé un accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie en juin 2004. Il s'agit d'un accord classique, qui décline les accords interprofessionnels de 2003 et la loi de réforme de la formation professionnelle continue du 4 mai 2004. Cet accord correspond bien entendu aux spécificités des salariés de la branche : 84 % d'ouvriers et d'employés, 63 % de moins de 35 ans, 61 % de femmes. L'accord fixe des priorités : formations en alternance et développement du tutorat[2], diversification des voies d'acquisition des compétences (auto-formation, apprentissage à distance, formation en situation de travail), développement des parcours qualifiants. Dans cette perspective, il est prévu d'utiliser la VAE pour accéder à la certification, notamment, aux certificats de qualification professionnelle (CQP) de la branche entre lesquels des passerelles devront être établies pour faciliter l'évolution professionnelle. Cependant, la VAE doit aussi permettre d'accéder aux diplômes de l'Éducation nationale et de l'Agriculture. L'accord encourage toutes les conventions avec les deux ministères dans ce but. Ce qui concerne le Dif et les contrats de professionnalisation est calqué sur la loi. Enfin, l'accord confie à l'Observatoire des métiers de la branche (géré par le Forco, Opca des entreprises du commerce et de la distribution), qui existe depuis 1997, la mission de veille prospective sur l'évolution des qualifications.

Avant la loi sur la VAE et la signature de cet accord, l'accès à la certification a été longuement préparé au niveau de la branche, en partenariat avec les ministères de l'Education nationale et du Travail, dans la perspective de la Vap (Validation des acquis professionnels), par un travail méthodologique de mise en correspondance des métiers et des certifications. Cette démarche a été initiée à partir des CQP (certificats de qualification professionnelle). Le dispositif a établi des « passerelles » entre les CQP, des diplômes de l'Éducation nationale et des titres du ministère du Travail. La comparaison des référentiels a permis d'identifier les activités susceptibles de contribuer à l'obtention de telle ou telle partie des certifications, et donc d'aider au positionnement des salariés. Ce travail, antérieur à la VAE, n'a pas été réutilisé chez Auchan pour leur expérimentation. Cependant, connu du responsable de formation, le dispositif « passerelles[3] » a certainement contribué à une culture de la certification qui a facilité la mise en relation des postes occupés par certaines catégories de salariés avec les diplômes de l'Éducation nationale, exclusivement visés par l'expérimentation Auchan.

---

[2] Le développement du tutorat, antérieur aux actions de VAE, est probablement un atout important pour celle-ci.

[3] Outil informatique de diagnostic d'acquis professionnels

2. L'ENTREPRISE AUCHAN

Entreprise emblématique de la grande distribution[4], Auchan compte plus de 50 000 salariés en France. Elle s'est également beaucoup développée à l'étranger : elle est présente dans onze pays et occupe 175 000 salariés dans le monde.

Auchan bénéficie d'une réputation d'entreprise « sociale », ce que confirment certains chiffres. Si les salaires ne sont pas plus élevés que ceux de la grande distribution à prédominance alimentaire en moyenne, en revanche, le taux de *turn-over* est remarquablement bas, parmi les salariés en CDI. Auchan se caractérise par une polarisation très forte aussi bien des statuts d'emplois que des qualifications. Il y a relativement beaucoup d'embauches en CDD, donc un volant important de main-d'œuvre non intégré, mais, en revanche, l'ancienneté des salariés « permanents » est bien plus élevée que la moyenne du secteur. De la même manière, les qualifications sont polarisées entre une proportion d'employés (84 %) et un taux d'encadrement (12 %) plus élevés que la moyenne du secteur (respectivement 69 % et 4 %)[5]. Ces quelques chiffres tracent le portrait d'une entreprise qui fidélise ses salariés. L'explication est probablement dans une politique de formation et de promotion clairement affichée, à laquelle l'expérimentation de la VAE apporte une pierre supplémentaire.

Auchan a signé un accord d'entreprise le 27 août 2006 sur la formation professionnelle, après dix-huit mois de négociation, qui reprend les principales dispositions de l'accord de branche en particulier le Dif. Il vise un renforcement de la politique de formation en favorisant un accès large à tous les salariés et la réalisation des projets professionnels et personnels. Il instaure également un plan de formation individuel qui est remis chaque année au salarié. L'accord a été signé par toutes les organisations syndicales, sauf la CGT et FO. Les dispositions sur la VAE sont calquées sur l'accord de branche : elles visent à accompagner la promotion interne, notamment pour les employés et les seconds de rayon. Les démarches de VAE visent à professionnaliser les salariés effectuant le métier mais n'ayant pas de diplôme et à préparer les salariés évolutifs à un autre métier.

Par ailleurs, l'entreprise est en pleine restructuration : regroupement des services fonctionnels et diminution conséquente des personnels administratifs. En conséquence, l'effectif global diminue, contrairement au reste du secteur, qui est en forte expansion. Un an avant l'accord sur la formation, a été signé un accord de GPEC[6], qui concerne les personnels administratifs (en diminution du fait de la restructuration) et les personnels des services après-vente (amenés à se réduire considérablement, voire à disparaître à moyen terme, compte tenu de la diminution drastique des « réparations » du matériel ménager, audio, vidéo et informatique). Cette restructuration est mise en œuvre par reclassement des personnels administratifs dans les services communs, ou reconversion vers les métiers du commerce, ou encore accompagnement d'une mobilité à l'extérieur de l'entreprise. Tout ceci a concerné environ 1 700 personnes depuis trois ans, dont environ 800 ont effectué une mobilité externe. Ce processus, dont l'objectif est d'augmenter la productivité, a été efficace : le chiffre d'affaires a augmenté de 4,1 % en 2006, il s'établit à 35 milliards d'euros, dont près de la moitié à l'international. Alors que les effectifs sont en légère diminution, diminution d'autant plus remarquable que la croissance de l'emploi est considérable dans le secteur.

L'objectif à moyen terme, outre la restructuration des activités et des qualifications, et l'amélioration de la productivité, est d'améliorer la qualité du service, donc d'accroître le nombre et les compétences des salariés en contact avec le client. D'où une politique de formation plutôt dynamique, qui utilise les outils construits par la branche professionnelle, tout en s'en démarquant sur certains points. Nous le voyons à propos de l'expérimentation de la VAE, utilisée davantage dans

---

[4] L'enseigne appartient à la famille Agapes. Le premier magasin Auchan est créé à Roubaix en 1961.

[5] *Source* : *Portraits statistiques de branche* (Céreq) et *Bilan social* 2005 (Auchan). Il faut prendre ces chiffres avec précaution, les années de référence n'étant pas toujours les mêmes. Néanmoins, les écarts sont significatifs.

[6] Accord relatif à la gestion de l'emploi signé en juillet 2005.

une perspective de reconnaissance que d'évolution professionnelle, en visant exclusivement les diplômes de l'Éducation nationale.

3. L'EXPÉRIMENTATION DE LA VAE CHEZ AUCHAN

Auchan n'a pas attendu la signature de l'accord d'entreprise pour mettre en place un dispositif expérimental destiné à favoriser l'accès à la VAE dans le Nord-Pas-de-Calais, et ce, à tous les niveaux : accès au baccalauréat professionnel pour les employés, au BTS pour les seconds de rayon, à la licence professionnelle pour les chefs de rayon, au master pour les chefs de secteur. Des contacts ont été pris avec l'Académie d'Amiens et des partenariats établis avec le Greta de Lille et l'Université de Lille II au travers de l'École de la distribution (IMD) où la démarche de VAE prévoit une validation de la licence et un parcours mixte dans le cadre du master associant VAE et formation continue suivant le principe de la Vap. Le Greta suit le dispositif et accompagne les salariés jusqu'au niveau Bac + 2 (BTS). L'université se charge des niveaux supérieurs. Le dispositif y prévoit des parcours adaptés à la situation des salariés, susceptibles de combiner VAE et formation. De son côté, l'accompagnement prévu par le Greta comprend des séances individuelles et collectives, avec un conseiller en formation et un professeur expert du diplôme concerné. Une convention est signée entre Auchan et le dispositif académique de validation de l'expérience du Nord-Pas-de-Calais, composé de onze centres de validation et quatre antennes. Les centres de validation organisent l'information générale sur le dispositif de VAE ainsi que la phase de recevabilité des demandes de VAE (livret 1) et les Greta proposent un accompagnement de douze heures (trois ateliers collectifs, un entretien avec le professeur expert, une gestion de l'après-validation partielle).

L'expérimentation a été préparée par le responsable de formation, avec une enseignante de lycée technique en économie-gestion, venue faire un stage chez Auchan de septembre 2005 à juin 2006[7]. Cette enseignante a travaillé sur la mise en place de l'expérimentation de la VAE et notamment sur la mise en correspondance des métiers et des diplômes, après une « immersion » dans les trois magasins de la région lilloise. Elle a ainsi travaillé trois mois successivement sur plusieurs postes de travail (employé de libre service, second de rayon, chef de rayon, métiers de bouche). Ensuite elle a engagé un travail d'identification des diplômes de l'Éducation nationale correspondants aux différents emplois de la grande distribution. À partir des fiches-métiers Auchan, celles de l'Onisep et une recherche documentaire importante sur les différents diplômes proposés par l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Lille, les universités, le Cned, elle identifie plusieurs certifications : CAP, BTS MUC (*management* des unités commerciales), BTS assistante de direction, Bac pro commerce, Licence commerce et distribution, master *management* et distribution.

Pendant sa période d'immersion, elle a su nouer de bonnes relations avec tout le monde, à tous les niveaux de l'entreprise, ce qui lui a permis de préparer le terrain pour la réception de la VAE, et de sensibiliser l'encadrement et les salariés. Avant son départ, en juin 2006, elle a participé aux réunions d'information dans les trois magasins de la région lilloise, en compagnie du responsable de formation et du responsable du centre de validation académique. Les réunions se sont tenues d'abord auprès de l'encadrement, puis auprès des salariés sélectionnés par les cadres.

Le dispositif a rencontré d'emblée un gros succès, puisque environ 80 salariés se sont déclarés intéressés. La présence de représentants de l'Éducation nationale sur les sites a permis de compléter les informations auprès des salariés. Il y a eu beaucoup de demandes concernant le Bac pro commerce, émanant de seconds de rayon ou même de chefs de rayon n'ayant qu'un CAP. Le choix du diplôme visé a demandé des ajustements individuels, qui ont été discutés au cas par cas avec le responsable du centre de validation lors de la phase de recevabilité des livrets 1 qui s'est déroulée dans chaque

[7] Ce type de stages, parfois de plus courte durée, est accessible aux enseignants volontaires, et organisé par le Centre d'études et de ressources pédagogiques pour l'enseignement technique (Cerpet).

magasin. Les salariés ont été positionnés sur un diplôme au cours de cette phase. Il est probable que le succès aurait été moins immédiat et l'ajustement plus difficile sans le travail de sensibilisation réalisé par l'enseignante, et sans sa capacité à entrer en relation avec toutes les catégories de salariés, qui a été soulignée par plusieurs de nos interlocuteurs.

Au total, une cinquantaine de personnes sont véritablement entrées dans le processus, sur Lille et Amiens. Deux vagues de dépôts de dossiers ont été prévues, l'une en juin, l'autre en novembre. Deux possibilités de financement sont prévues : par le Forco (l'Opca de branche) quand l'entreprise est à l'initiative de la démarche ; par le Fongecif, quand c'est le salarié. Il est précisé que le Forco finance l'accompagnement et un éventuel complément de formation décidé par le jury (en cas de validation partielle). Le Dava (Dispositif académique de validation des acquis) a conventionné avec l'organisme régional de formation d'Auchan. L'entreprise Auchan apporte ainsi au magasin un système clefs en mains, et la direction du magasin permet aux personnes de suivre leur accompagnement dans le temps de travail et leurs horaires sont aménagés en conséquence. En revanche, les cent cinquante heures de travail personnel (estimées par le Greta) sont prises sur le temps personnel.

L'enquête a démarré presque en même temps que l'expérimentation et elle a été réalisée dans deux magasins à Lille : Englos (800 salariés) et V2 (700 salariés). On ne pourra pas faire un bilan complet, seulement une évaluation partielle dans la mesure où seuls deux salariés ont déposé leur livret 2 au cours du mois de novembre 2006 afin d'être convoqués devant le jury au premier trimestre 2007[8], les autres ne déposeront leur livret 2 qu'en juin 2007 afin de passer devant le jury en Novembre 2007. Au total, dans ces deux magasins de la région lilloise, vingt-trois salariés : seconds de rayon, employés libre service, secrétaire de direction et chefs de rayon[9]) se sont engagés dans une démarche de VAE, dix du magasin V2 (Villeneuve-d'Ascq), treize du magasin d'Englos sur les certifications suivantes : CAP de boulanger, BTS Assistante de direction, BTS Opticien lunetier, BTS SMUC, Bac pro services, Bac pro commerce.

3.1 La sélection des salariés et la gestion des démarches

Chaque magasin a adopté une procédure de sélection distincte. Au sein du magasin d'Englos, le repérage des diplômes par l'enseignante stagiaire de l'Éducation nationale a permis au DRH d'établir le profil des publics concernés. S'agissant d'une expérimentation il a été décidé de cibler seulement une vingtaine de personnes, avec les caractéristiques suivantes : au minimum sept ans d'ancienneté et quatre ou cinq ans dans la même fonction : employés, gestionnaires de rayon, seconds de rayon, chef de rayon. Donc principalement sur des emplois commerciaux, cœur de métier de la grande distribution. De plus, certains chefs de secteur se sont inscrits dans une démarche de VAE sur des certifications de l'enseignement supérieur (licence et master).

« J'ai ciblé des personnes pour qui il y ait derrière quelque chose, que cela déclenche chez eux quelque chose ; acquérir un diplôme pourra leur permettre d'accéder plus vite à des postes à responsabilité ». (DRH Englos)

C'est l'encadrement intermédiaire qui a été chargé de repérer et informer les candidats potentiels.

Dans le magasin V2, la DRH a présenté également la démarche en réunion de direction et demandé aux chefs de secteurs de repérer les employés, seconds de rayon et chefs de rayon pour qui la VAE paraissait intéressante. Une quarantaine de noms est remontée, de personnes occupant leurs postes avec compétences, sans les diplômes correspondants. Dans ce magasin, les chefs de secteurs se sont également inscrits dans la démarche de VAE afin d'obtenir un master. Sur les quarante personnes pressenties pour intégrer le dispositif de VAE, certains n'ont pas voulu se lancer dans la démarche, d'autres personnes non sélectionnées se sont manifestées par la suite et ont été intégrées dans la

[8] L'un d'entre eux a obtenu son BTS assistante de direction.

[9] Il s'agit uniquement des salariés préparant un diplôme secondaire.

démarche. L'information délivrée aux candidats potentiels a fait boule de neige dans le magasin et au final la sélection des salariés a été plus ouverte que dans l'autre magasin. Ainsi, pour les personnes dont le profil n'entrait pas tout à fait dans le dispositif collectif d'Auchan, qui ciblait principalement les emplois de second de rayon, gestionnaires et chefs de rayons, des difficultés vont se faire jour quant au repérage de la bonne certification et du bon interlocuteur au niveau du service valideur. Ainsi, pour un salarié qui n'a pas trouvé de diplôme sur lequel se positionner au sein de l'Académie de Lille, « *la réunion de juillet a fait naître de l'espoir, puis attente et désillusion…* ».

Lors des réunions d'information, il a été précisé d'emblée à l'ensemble des candidats que la convention collective applicable à Auchan ne fait pas de lien entre le diplôme et les classifications. Le responsable de formation d'Auchan a donc précisé qu'il n'y aurait pas de reconnaissance salariale du diplôme éventuellement acquis. La VAE est présentée comme une forme de reconnaissance d'une promotion interne déjà effectuée, donc logiquement, elle n'entraînera pas de gain salarial. En revanche, l'entreprise en espère un déclencheur, un élément motivant pour générer chez le salarié une réflexion sur ses propres compétences, la fidélisation des meilleurs et, en même temps, susciter chez eux un désir d'évolution professionnelle. Pour la DRH du magasin V2, l'objectif poursuivi au travers de la VAE est de fidéliser les salariés compétents et s'inscrit dans la politique de relance de l'évolution professionnelle qu'elle tente de mettre en place depuis son arrivée dans le magasin.

Cette phase de sélection des candidats potentiels à la VAE a été vécue par les salariés rencontrés déjà comme une première forme de reconnaissance symbolique des compétences déployées dans leur activité.

« J*e sais pourquoi on m'a sélectionné, je fais partie des gens qui ont une possibilité d'évolution, j'ai une bonne mentalité et j'aime ce que je fais.* » (salarié).

3.2 La phase de recevabilité

Le centre de validation s'est déplacé dans les deux magasins pour assurer la première étape de la démarche de VAE, la recevabilité. Durant cette phase, les salariés ont pu s'appuyer sur les ressources internes à Auchan pour constituer leur dossier de preuves (trois ans d'expérience dans un emploi en rapport avec le diplôme visé). C'est l'entreprise qui s'est chargée pour les salariés de rassembler l'ensemble des pièces nécessaires pour la constitution du livret 1 et le centre de validation a fait le nécessaire pour la recherche de structures ressources pour certains diplômes spécifiques, comme le BTS optique ou œnologie. Il est à noter que tous les candidats inscrits dans cette expérimentation de VAE ont été déclarés recevables.

3.3 Le rôle de l'entreprise et des établissements

L'entreprise a œuvré pour la prise en charge financière par l'Opca de branche, le Forco. Elle a négocié la mise en œuvre de l'accompagnement par le Greta. Les DRH des magasins ont ménagé la possibilité pour les candidats de suivre l'accompagnement en adaptant les horaires de travail. Cependant, une fois le processus enclenché, la démarche est considérée comme individuelle et il n'a pas été organisé d'accompagnement dans le magasin, sauf de manière informelle.

« *Donc c'est ça qui est dur, qu'on nous lâche comme ça.* » (salariée)

L'encadrement intermédiaire, en particulier, n'a pas été mobilisé par la direction pour accompagner les employés de leur secteur dans leur démarche. Cependant, certains candidats à la VAE le sollicitent de manière informelle afin de relire certaines descriptions d'activités ou lui demander des documentations sur des actions commerciales engagées dans le magasin. Ces sollicitations restent occasionnelles et dépendent de la nature des liens tissés entre les employés et leurs supérieurs.

Ainsi, dans le magasin d'Englos, c'est le DRH qui est le référent du Greta et qui est tenu au courant de l'avancée de la constitution des livrets 2 par le conseiller VAE par le biais de *mails* sur la tenue des différents ateliers. Mais il n'intervient pas dans la démarche personnelle des salariés, ces derniers ne le sollicitent pas et le circuit de l'information entre le DRH et le Greta ne passe pas par eux.

« Je trouve la démarche de VAE super, mais il devrait y avoir un suivi ponctuel… » (salarié)

Des ressources internes à l'entreprise peuvent cependant être mobilisées par les candidats, comme les fiches de postes et de fonctions ainsi que le système de GDI (Gestion de développement individuel) mis en place en 1988. Chaque fonction y est décrite de manière très précise en termes d'activités, de comportements et de compétences. Ce système est mobilisé et sert de base aux entretiens d'évaluation annuels, qui sont faits par le n+1, les candidats peuvent y avoir recours afin de mieux expliciter le déroulement de leurs activités professionnelles.

3.4 Le dispositif d'accompagnement mis en place par le Greta

L'originalité du dispositif d'accompagnement mis en place par le Greta permet un contact direct avec les salariés d'Auchan, du moins dans le magasin d'Englos. Les référents VAE du Greta disposent des coordonnées téléphoniques personnelles des salariés et organisent de manière autonome par rapport à l'encadrement hiérarchique du magasin les différentes sessions d'accompagnement. L'accompagnement (d'une durée de treize heures) se déroule en trois ateliers successifs de trois heures chacun, organisé en petits groupes de six personnes mêlant salariés d'Auchan et candidats en démarches individuelles indépendantes[10]. Cette prestation d'accompagnement s'organise autour de trois axes : la valorisation de l'expérience, il s'agit d'amener le salarié à décrire ses activités et à choisir celles qui sont en rapport avec le diplôme visé pour les mettre en valeur ; l'aide à la rédaction du livret 2 afin de rendre ce dernier lisible à un regard extérieur, celui du jury ; enfin la préparation au jury, au travers de mises en situation et de simulations, afin d'aider le candidat à gérer son *stress* et à travailler sa présentation. À ces ateliers méthodologiques s'ajoute un entretien de deux heures avec un professeur expert de la discipline qui peut intervenir sur le mauvais positionnement d'un salarié sur une certification ou encore l'orienter sur le choix des activités principales qui seront présentées dans le dossier. L'accompagnement comprend, outre le passage devant le jury, une heure postérieure aux résultats du jury, dont l'objectif est d'en gérer les suites dans le cas d'une validation partielle : inscription et organisation du passage des épreuves du cursus scolaire pour obtention d'une matière non validée par le jury, ou réécriture du livret 2.

Dans l'Académie de Lille, le centre de validation ne gère que les démarches individuelles. Il instruit la recevabilité des demandes collectives d'entreprise puis oriente l'entreprise vers le Greta qui apporte une solution clé en main et adaptée à la demande spécifique de l'entreprise. Selon les cas, l'accompagnement peut se faire dans l'entreprise, c'est le Greta qui se déplace sur site, ou comme pour Auchan les candidats s'inscrivent dans le même dispositif que pour les démarches individuelles de VAE. L'activité du Greta en matière d'accompagnement des démarches VAE d'entreprise génère plus de 100 000 € de chiffre d'affaires par an et près de 200 accompagnements sont réalisés.

L'ensemble des salariés a participé au premier atelier collectif au cours de l'automne. Il a été animé par le conseiller VAE qui a présenté aux candidats les différents outils et référentiels en correspondance avec le diplôme. Il a procédé également à la présentation du livret 2 (forme et contenu), décrit son utilisation et la manière de le remplir. L'essentiel de la séance a consisté à expliquer comment utiliser les référentiels et comment mettre en adéquation l'expérience par rapport aux compétences du référentiel. Le principe de ce premier atelier est d'aider les candidats à identifier les quatre activités qui sont les plus représentatives de l'emploi et la manière de les expliciter.

[10] Cette formule a été préférée à des ateliers spécifiques aux salariés d'Auchan, trop contraignants en termes d'horaires.

3.5 Le travail des candidats

L'ensemble des candidats n'a pas pu s'investir rapidement dans l'élaboration de leur livret 2, compte tenu de la période de proximité des fêtes et des inventaires. La plupart ont démarré leur travail en janvier et les moins avancés dans la démarche en sont à la description de leur première activité. Pour l'instant, ils n'ont pas de retour de la part du conseiller VAE du Greta sur le travail effectué). Dans le récit qu'ils font de leur cheminement apparaît le fait que les exigences de l'organisation du travail dans la grande distribution, les amplitudes horaires notamment, l'ouverture le dimanche des hypermarchés en période de fêtes de fin d'année, permettent très difficilement de dégager du temps pour s'investir dans un travail de description très contraignant et qui se fait généralement hors du temps de travail.

« *La plus grande difficulté, c'est de dégager du temps, c'est très prenant.* » (salarié)

Au delà de la nécessité de dégager du temps (souvent au détriment de l'environnement familial), les principales difficultés rencontrées dans l'élaboration du dossier concernent à la fois l'usage d'un outil informatique (certains ne disposent pas d'ordinateur à leur domicile) et la maitrise de logiciels de traitement de texte, ce qui, pour la plupart, ne fait pas partie de leur activité professionnelle. Dans un deuxième registre, il s'agit pour eux d'acquérir une méthodologie, totalement inédite pour eux également. Par ailleurs, l'élaboration du dossier est structurée sur la maîtrise personnelle de l'activité, qui se traduit par l'affirmation de soi, l'usage du pronom « je », posture qui suscite des résistances, qui ne leur est pas naturelle.

Les contacts avec le conseiller VAE semblent s'organiser sur de bonnes bases, mais ils sont souvent très espacés par rapport à l'avancée de la rédaction du dossier et posent des problèmes dans la continuité de l'activité de description. Il semble que ce soit l'entretien avec le professeur expert qui, attendu avec impatience par certains candidats, leur permette de valider le travail entrepris. Plus encore dans le magasin V2 que dans celui d'Englos, les candidats à la VAE n'échangent pas entre eux et certains vont trouver des ressources dans l'environnement familial qui porte un regard extérieur sur les activités décrites et un soutien dans la continuité de l'effort de formalisation.

« *Il n'y a pas d'échanges avec les collègues, parce qu'on n'a pas d'endroits en commun, d'horaires en commun qui font qu'on pourrait échanger.* » (salarié)

D'autres ont eu recours à des livres scolaires afin de rapprocher l'activité professionnelle du référentiel du diplôme visé. Ceux qui ont eu du mal à trouver la certification qui correspondait le mieux à leur activité professionnelle manquent de repères pour mener seuls cette recherche.

Encore une fois, il faut tenir compte du fait que nos enquêtes ont eu lieu précisément en un moment de grande incertitude pour les salariés engagés dans la VAE. La plupart démarraient l'élaboration de leur dossier et s'interrogeaient sur la pertinence de leurs premiers efforts. Ils n'utilisaient pas ou peu la possibilité de solliciter le conseiller VAE du Greta par téléphone ou par *mail* et attendaient beaucoup de l'étape suivante, à savoir l'entretien individuel avec le professeur expert. En même temps, ils redoutaient de n'avoir pas travaillé dans la bonne direction. Les deux ateliers collectifs suivants devaient être consacrés à la mise en forme du dossier déjà élaboré sur le fond et à la préparation du passage devant le jury. Les salariés ressentaient donc un vide à l'étape en cours, portant sur l'élaboration individuelle du dossier.

Malgré ces premières difficultés rencontrées, l'inscription même dans une démarche de VAE apporte aux salariés une forme de réassurance dans leurs compétences et c'est un élément fort qui transparaît dans les entretiens.

« *La VAE c'est valorisant, au point de vue personnel, ça permet de prendre conscience du travail qu'on accomplit au quotidien.* » (salarié)

Pour tous, c'est une grande satisfaction d'avoir été sollicités pour cette démarche, et l'espoir d'obtenir un diplôme est un enjeu très important.

4. CONCLUSION

Cette expérience est riche d'enseignements, sur des points qui relèvent de l'articulation entre les investissements collectifs consentis par l'entreprise et les démarches individuelles des salariés. Beaucoup d'inquiétudes ou d'incompréhensions viennent de la découverte progressive, de part et d'autre, des difficultés intrinsèques du parcours de VAE et des conséquences individuelles de la démarche.

4.1 Beaucoup d'investissements collectifs non perçus par les salariés

Cette expérience est paradoxale : elle a bénéficié de « travaux » préparatoires extrêmement importants, de nature variée, d'une forte implication de la branche et de l'entreprise, mais les salariés ne perçoivent pas ces efforts sur leur lieu de travail. Ils bénéficient d'un appui considérable sous deux formes : le financement et le choix de la certification. Mais ils ne perçoivent pas ces apports, qui leur paraissent naturels, et se sentent bien seuls face à l'élaboration de leur dossier. Malgré l'accompagnement complet du Greta, – dont ils n'exploitent peut-être pas toutes les possibilités – ils sont dans l'incertitude quant à leur méthode de travail et à leur production. Il n'y a pas d'appui sur leur lieu de travail, et leur établissement n'entretient que des relations d'ordre organisationnel avec le Greta. Les relations sur le fond, et notamment la confrontation des postes de travail avec les référentiels de certification, se sont passées sans la participation des salariés, et ils n'en bénéficient que très indirectement, au moment du positionnement. L'accompagnement collectif a pour objectif d'expliquer comment s'y prendre, il vérifie la forme des dossiers et prépare les candidats à la passation devant le jury. En revanche, le travail individuel semble trop solitaire à la plupart des salariés.

4.2 La confrontation des métiers et des certifications

C'est cependant grâce aux investissements collectifs, au travail préalable d'analyse des métiers et des diplômes, effectué par l'enseignante stagiaire, grâce également au patient travail de sensibilisation de l'encadrement et des salariés, que le choix des certifications a pu se faire immédiatement, en ciblant les catégories de salariés concernés. Une étape de la démarche a été ainsi facilitée et il est à remarquer que les quelques cas qui ont échappé à ce processus, peinent à trouver leur solution. Quand l'expérience professionnelle immédiate – celle du poste de travail – ne rentre pas dans ces catégories, soit il n'y a pas de solution (ainsi les hôtesses de caisse n'ont pas une expérience susceptible d'être reconnue dans une certification), soit le salarié se trouve seul pour chercher la solution, comme dans une démarche purement individuelle. Dans ce cas, le salarié dispose néanmoins d'un contact, de la désignation d'un interlocuteur dans le monde de la formation, à charge pour lui de le rencontrer, et de rechercher avec lui la meilleure solution. Quand il s'agit de chercher un diplôme de l'enseignement supérieur, susceptible de s'accorder à un cas individuel, le salarié est parfois démuni et se sent désemparé. Si la création d'un CQP est évoquée comme solution pour les hôtesses de caisse, c'est en tant que solution collective susceptible d'assurer l'appariement. Mais au-delà, la démarche est renvoyée aux termes de la loi : droit individuel, démarche individuelle. L'intégration des démarches individuelles dans la gestion collective est pensée comme un outil de GRH, en l'occurrence un signal envoyé aux salariés qui s'impliquent dans leur travail. C'est l'équivalent d'un discours : « votre travail vaut quelque chose et vous pouvez ainsi revenir sur votre absence de diplôme », toujours vécue par les intéressés comme un échec.

4.3 Démarche individuelle et collective

En ce sens, l'articulation entre démarche individuelle et dispositif collectif est peu perceptible par les individus. L'effet du projet collectif se fait sentir à trois niveaux : la majorité des individus a été

choisie par l'établissement, même si certains ont pu avoir l'initiative par la suite ; la certification a également été choisie par l'entreprise, *via* l'investissement consenti au préalable, et la plupart des salariés n'ont pas eu à éprouver la difficulté de la recherche, même s'il y a eu des ajustements au moment de la recevabilité des dossiers ; enfin, la démarche est gratuite pour les salariés, financée par l'Opca de branche. Ce sont évidemment des facilités importantes, mais dont les individus n'ont pas conscience. L'articulation est donc uniquement procédurale, et la VAE est maniée comme un outil de reconnaissance symbolique. Il n'y a que très peu d'impact sur le collectif de travail, ni sur l'organisation du travail à ce stade de la démarche.

4.4 Le rôle de la formation

La construction collective intègre la formation dans la démarche de VAE, uniquement pour les diplômes universitaires, en particulier les masters 2. Nous n'avons pas étudié en détail ce niveau, qui échappait à notre périmètre d'investigation. On peut néanmoins supposer que l'institut universitaire qui est le partenaire d'Auchan pour les licences et les masters, fonctionne dans la logique de la Vap plutôt que de la VAE, comme beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur. Il est possible aussi que l'expérience des chefs de secteur ne soit pas jugée suffisante pour l'obtention d'un master par l'établissement universitaire. Du côté des diplômes secondaires et des BTS, il n'y a pas de formation associée, mais elle est envisagée par l'entreprise en cas de validation partielle. L'expérience n'en est encore qu'à ses débuts, il n'y a eu que deux passages devant le jury, donc on ne sait pas si cette situation se présentera. Mais *a priori*, elle est jugée comme devant être exceptionnelle, étant donné le travail de mise en correspondance effectué auparavant.

« *J'ai proposé des gens qui n'auront pas de validation partielle, c'est mon hypothèse, de par les profils repérés… c'est pour cela qu'ils ont été ciblés, pour que ça marche.* » (RRH)

4.5 GRH et marché du travail

Si la VAE est clairement reliée à une promotion interne qui a déjà eu lieu, il en est attendu des effets en termes de GRH, de manière différente dans les deux magasins et au niveau de l'entreprise. Tous y voient un signal positif de reconnaissance envoyé aux salariés impliqués dans leur travail. Tous ont également conscience que la VAE obtenue avec succès est susceptible de déclencher un processus d'évolution professionnelle, voire de mobilité interne ou externe, plus ou moins souhaité. À partir de là, les réactions divergent en fonction du style et du niveau de GRH. Les mouvements ainsi engendrés, qui, *a priori*, concernent des salariés impliqués dans leur travail, peuvent être perçus comme déstabilisants : on risque ainsi de perdre les meilleurs. Mais cette impulsion au mouvement est aussi le moyen de continuer à entretenir la dynamique de la promotion interne, tout en maintenant une pyramide des âges « jeune ».

Dans cette dernière perspective, tous les mouvements sont bons à prendre. D'autre part, la VAE est bienvenue aussi quand elle concerne des salariés parvenus à la moitié de leur carrière, qui n'ont pas forcément de potentialités d'évolution en interne, et à qui la VAE peut ouvrir de nouvelles perspectives.

4.6 L'engagement des acteurs

Dans le cas d'Auchan comme dans beaucoup d'autres entreprises, on s'aperçoit que le développement de la VAE est dû à certains acteurs clés, qui se sont investis personnellement dans la construction de la démarche collective de l'entreprise. C'est le cas du responsable de formation ainsi que de l'enseignante stagiaire qui œuvrait pour sa propre institution en même temps que pour Auchan. Cette dernière avait, semble-t-il, un parcours d'autodidacte, qui lui faisait considérer la VAE comme un objectif personnel. On retrouve cet esprit « militant » chez beaucoup d'acteurs clés. Il y a

alors une défense de la valeur intrinsèque de l'expérience, qui rencontre la forte motivation personnelle des salariés. Et celle-ci s'explique par une volonté partagée par beaucoup de réparer des échecs scolaires encore douloureux de nombreuses années après.

Personnes rencontrées :

• Au sein de la DRH **Auchan France** : le responsable de la formation Auchan

• **Dans les magasins** :

Magasin Englos

- Le responsable des ressources humaines (RRH)
- Cinq salariés engagés dans une VAE

Magasin V2 :

- La responsable des ressources humaines
- Cinq salariés engagés dans une VAE

• **Éducation nationale** :

- Dafco : La responsable VAE académie de Lille
- Un professeur de gestion qui a participé à la mise en place de la VAE dans les deux magasins Auchan

Greta de Lille :

- Le Dava de Lille
- Le directeur du Greta de Lille
- Le référent VAE du Greta
- Le conseiller VAE du Greta en charge de l'accompagnement

Chapitre 2

LA VAE CHEZ TRANS-SPORT[11] : DÉMARCHE COLLECTIVE OU *CHALLENGE* PERSONNEL ?

MARIE-CHRISTINE BUREAU ET COLETTE LEYMARIE

Dans le cas de Trans-Sport, l'initiative de l'opération VAE revient à un Opcareg[12]. L'entreprise, attachée à une politique de promotion interne, y voit un moyen de faire émerger une hiérarchie intermédiaire pour encadrer les nouveaux embauchés dans une période d'expansion. Mais la dimension collective de la démarche peine à s'imposer : la plupart des salariés vivent surtout la VAE comme un « *challenge* personnel » et seulement trois candidats sur quinze parviendront jusqu'au diplôme. Cette expérimentation ne peut néanmoins être considérée comme un échec : on peut estimer que la VAE est devenue chez Trans-Sport un moyen de promotion des salariés parmi d'autres.

1. TRANS-SPORT : UN PRESTATAIRE LOGISTIQUE NÉ D'UNE EXTERNALISATION ET GÉRÉ PAR LES « ANCIENS »

Fin 2000, un groupe spécialisé dans les articles de sport annonce sa décision de délocaliser la distribution de ses produits, externalisant ainsi son activité logistique. En avril 2001, face au risque qui pèse alors sur les salariés employés dans le secteur logistique, un autre groupe crée la société Trans-Sport avec un statut juridique de S.A.S (Société par action simplifiée) au capital de 626 000 euros et celle-ci reprend, dans le cadre de l'article L.122-12, l'ensemble du personnel menacé.

À la création de l'entreprise, la compétence des « anciens » se voit mise au service de nouveaux clients. Mais début 2002, après l'échec de son projet de délocalisation, le groupe lance un appel d'offre international à différents prestataires logistiques. Trans-Sport remporte le marché ! L'augmentation d'activité engendrée par ce retour inattendu est telle que Trans-Sport se voit dans l'obligation de multiplier par deux la surface de ses locaux, d'investir dans un nouveau système informatisé et de doubler la ligne de préparation automatisée de commandes pour un investissement total dépassant 10 millions d'euros (*Source* : livret d'accueil des salariés). En 2002, le chiffre d'affaires atteint 11,4 millions d'euros. Courant 2004, l'entreprise construit un entrepôt pour le stockage. En revanche, la logistique des nouveaux clients est transférée sur un autre site dès 2002-2003. Actuellement, Trans-Sport réceptionne et distribue toute la marchandise à destination de la France du groupe qui l'a externalisée. Elle est spécialisée en logistique fine, au sens où toutes les commandes sont prises en compte, y compris lorsqu'il s'agit de préparations à la pièce.

En juin 2006, Trans-Sport compte 125 personnes en CDI et 31 personnes en CDD. Issus du milieu rural local, les salariés ont alors en moyenne 45 ans et une ancienneté élevée (20-25 ans). L'encadrement est sorti du rang et c'est l'ancien personnel du groupe qui gère l'entreprise. Le directeur et son adjointe connaissent ainsi chaque salarié. L'adjointe au directeur, chargée de la gestion des ressources humaines, a débuté dans l'usine en 1983 comme préparatrice de commandes, avec seulement un CAP en poche ; elle a progressé par promotion interne, ce qui lui a permis de connaître le fonctionnement de l'entreprise « de A à Z » : réception, saisie des entrées en stock, rangement de la marchandise, préparation de commandes, expédition. En 2001, quand l'entreprise a été rachetée, on lui a proposé de prendre en charge la gestion du personnel. Cette histoire particulière joue

[11] Afin de respecter l'anonymat demandé, le nom de l'entreprise a été modifié.

[12] Opcareg : Organisme paritaire collecteur agréé régional ; gestionnaire et responsable des cotisations formation.

beaucoup sur la nature des relations sociales dans l'entreprise : « *je connais l'ensemble du personnel, j'essaie de faire en sorte que ma porte soit toujours ouverte, que les gens puissent venir à n'importe quel moment* » (adjointe au directeur).

D'une façon générale, la politique de gestion des ressources humaines privilégie la promotion interne. Les recrutements se font sans aucun critère de diplôme : que les nouveaux embauchés sortent de l'école ou aient travaillé vingt ans dans un autre domaine, la formation se fait sur le tas. Le personnel ancien transmet son savoir-faire aux nouveaux arrivants. Ceux-ci sont accompagnés de façon à ce qu'il y ait toujours quelqu'un auquel ils puissent se référer. Récemment, une formation spécifique a été mise en place avec le Greta pour les salariés récemment embauchés : à leur arrivée, on leur remet un livret d'accueil et une fois par semaine, ils se réunissent dans une salle pour mettre en commun leurs acquis professionnels. Par ailleurs, la polyvalence est vivement encouragée, sur la base du volontariat : l'encadrement incite les salariés à profiter des périodes creuses pour découvrir de nouveaux postes.

Le programme de formation est essentiellement établi sur les besoins en logistique : les années précédentes, il a été beaucoup axé sur les Caces[13], en lien avec la démarche VAE (*cf. infra*). La responsable des ressources humaines déplore que, d'une manière générale, la formation ne corresponde guère à une demande des salariés et qu'il faille constamment relancer ceux-ci à l'occasion des entretiens individuels.

Trans-Sport fait partie de la convention collective de la chaussure. Une convention collective est en cours d'élaboration dans la logistique mais elle se révèle moins avantageuse pour les salariés et ne devrait donc pas être adoptée. L'entreprise compte deux représentants syndicaux, un CGT et un CFDT.

2. L'OPCAREG, À L'ORIGINE DE L'OPÉRATION VAE

L'initiative de l'opération VAE chez Trans-Sport revient à l'Opcareg, organisme régional interprofessionnel (logistique, grande distribution, agro-alimentaire, etc.). En 2002, le conseil d'administration de l'Opcareg vote des orientations stratégiques et l'une de ces orientations est l'élévation du niveau de qualification des entreprises adhérentes. Dans le cadre de cette orientation, l'Opcareg met en place sur la région un projet « Élévation du niveau de qualification des salariés » : un diagnostic en amont permet d'identifier les entreprises susceptibles d'être concernées ; ensuite, un cabinet externe sélectionné sur appel d'offres prend en charge un diagnostic « ressources humaines » dans le but d'évaluer la possibilité de mettre en place – ou non – des démarches VAE et de repérer s'il y a d'autres problèmes dans l'entreprise (ex. vieillissement de la population), toujours dans la perspective d'élever le niveau de qualification du personnel. C'est le Gip-FCIP[14] qui remporte l'appel d'offres et entreprend des études de site dans une vingtaine d'entreprises, avec un financement de la région. À l'issue de ces diagnostics, différents projets voient le jour, souvent en amont de la VAE. Chez Leclerc par exemple, un partenariat avec l'Afpa a permis de proposer aux salariés une formation à distance.

Pour réaliser l'étude de site chez Trans-Sport, il a été demandé à une dizaine d'animatrices de décrire les opérations qui relèvent de leur secteur. À partir de là, le Gip-FCIP a pu identifier deux diplômes correspondant : le CAP « agent d'entreposage et de messagerie » et le Bac pro logistique. Des formations complémentaires ont été envisagées, en particulier pour obtenir les Caces qui figurent dans le référentiel des diplômes.

---

[13] Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité.

[14] Le Gip-FCIP (Groupe d'intérêt public - formation continue et insertion professionnelle) est une structure liée à la Dafco (Délégation académique à la formation continue) mais en capacité d'intervenir sur le marché concurrentiel de l'ingénierie de formation.

Après cette étude de site et à la suite d'une entrevue entre l'Opcareg, le Gip-FCIP et la direction de l'entreprise, les partenaires décident de mener une opération collective VAE chez Trans-Sport avec un financement de la région et de l'Opca. L'Opcareg espérait faire de cette opération une expérimentation transposable ailleurs dans le secteur de la logistique. De son côté, l'entreprise s'est montrée tout à fait réceptive aux propositions de l'Opcareg : en effet, son principal client, à l'époque, était en pleine progression. La direction de Trans-Sport a estimé qu'il lui faudrait recruter du personnel et que, pour encadrer les nouveaux, il était utile de faire émerger un encadrement intermédiaire. En outre, cette décision apparaissait cohérente avec le souci de promotion interne : « *On voulait dire aux anciens : "mettez vous en valeur de façon à ce que vous puissiez prendre des responsabilités*" » (responsable DRH). Le choix du certificateur (Éducation nationale) s'est imposé de lui-même, en raison du partenariat établi entre l'Opcareg et le Gip-FCIP.

3. LE DÉROULEMENT DE L'OPÉRATION VAE

La Dava (Direction académique de validation des acquis) intervient alors dans le cadre classique d'une opération collective d'accompagnement. Une première réunion d'information est organisée. La direction choisit de s'adresser à l'ensemble du personnel. Consciente que « *pour l'entreprise, ça pouvait être une arme à double tranchant : ils pouvaient se dire, j'ai un CAP de logistique, je m'en vais* », elle est néanmoins décidée à prendre le risque. Les représentants syndicaux n'émettent pas d'objection, considérant que cela pouvait amener « un plus » à l'ensemble des salariés. D'ailleurs, les deux délégués feront partie du groupe VAE.

La direction fait passer une information précisant que les personnes qui désirent faire une VAE dans le domaine logistique seront encouragées et aidées dans leur démarche. Le financement de l'opération est assuré par la région et l'Opcareg, tandis que l'entreprise s'engage à organiser l'accompagnement par le Greta sur le lieu et temps de travail. En revanche, toute la phase rédactionnelle du dossier qui requiert un important travail personnel devra se faire en dehors des horaires de travail, la direction considérant qu'il s'agit, là, d'un investissement personnel.

Le succès initial de la démarche surprend la direction : « *Au départ, on ne s'attendait pas à ce qu'il y ait autant d'inscrits* ». À l'issue d'un test de deux mois, destiné à vérifier la faisabilité des projets individuels, quinze personnes s'engagent dans la procédure.

En matière d'accompagnement, l'Académie a fait le choix de privilégier le suivi dans le temps par un seul conseiller/référent, de façon à favoriser l'instauration d'une relation de travail durable. Une personne du Greta est donc désignée pour assurer l'accompagnement des quinze candidats. Même s'il n'y a jamais eu véritablement d'accompagnement collectif – les candidats ne le souhaitant pas – , il s'agissait, au départ, d'un suivi par groupe : l'animateur venait à telle date dans l'entreprise et chaque candidat pouvait alors lui présenter l'état d'avancement de son dossier. Au fur et à mesure de la progression, les rythmes des uns et des autres ont divergé et le suivi est devenu purement individuel, sur rendez-vous à la demande des candidats. Ce qui a encore accentué la dimension « démarche personnelle » soulignée à plusieurs reprises tant par la responsable des ressources humaines que par les salariées rencontrées. En outre, il y a eu discontinuité au niveau de l'accompagnement : la première accompagnatrice ayant déclaré forfait, il s'est avéré très difficile ensuite de stabiliser une équipe d'accompagnateurs (*cf. infra*).

La responsable des ressources humaines a proposé son aide à plusieurs reprises, que ce soit dans le cadre de la transcription (explicitation de l'activité à mettre par écrit, utilisation du traitement de texte) ou pour la partie théorique des dossiers (français, maths, histoire, etc.)[15]: « *On leur avait dit : "si tu as un problème, tu viens me voir (…)" Pour le CAP par exemple, la partie « histoire » c'est :*

[15] Il s'agissait alors des anciens dossiers, sur le modèle de la Vap.

« comment a été créée l'entreprise ? ». Là-dessus, on avait plein de documents. J'ai dit aux salariés que s'ils voulaient des documents, mon bureau était ouvert : à eux ensuite de faire un résumé. »

La politique de formation a aussi été adaptée pour répondre aux exigences des diplômes visés, ainsi, plusieurs personnes ont pu suivre, de façon complémentaire, des formations Caces.

Le candidat devait à la fois présenter l'ensemble des postes de l'entreprise et détailler finement un poste en particulier, celui sur lequel il a acquis son expérience. De l'avis général, c'est cette deuxième étape qui a causé le plus de difficultés.

Nous avons pu rencontrer deux candidates : la première a obtenu son CAP ; l'autre a abandonné la procédure avant de présenter son dossier pour un Bac pro.

La première détenait un CAP de comptabilité. Comme elle n'avait pas de responsabilité d'encadrement au moment du démarrage du projet, elle est orientée vers un CAP de logistique. Le BEP est écarté *a priori* parce qu'elle n'avait pas de contact direct avec le client. Pourtant, selon d'autres informations qu'elle a obtenues par la suite, ce critère n'était pas rédhibitoire.

Sa principale motivation pour s'engager dans la démarche VAE est de « mettre sur papier » le contenu de son travail. Elle a dû néanmoins surmonter un certain nombre d'embûches :

- la maîtrise du traitement de texte : « *J'ai failli casser mon ordinateur !* »

- la difficulté de transcription de son activité quotidienne : « *J'avais l'impression de me répéter tout le temps. Quand je voyais que ça ne venait pas, j'arrêtais. Par contre, il y a des jours où je travaillais jusqu'à tard le soir, c'était l'inspiration !* »

- et surtout le mode d'expression à la première personne : « *J'avais beaucoup de mal à employer le "je". J'écris spontanément en "on" et au dernier moment, j'écris en "je".*»

Néanmoins, elle considère cette démarche comme essentiellement personnelle et elle s'est souvent débrouillée seule : « *Je me suis investie. J'aime bien mettre sur papier ce que je fais. C'est une démarche personnelle, je préférais que ce ne soit pas trop collectif.* »

Au cours de la procédure, elle a pu obtenir son Caces. Comme le CAP ne lui apporte pas grand-chose, elle envisage maintenant le Bac pro comme un « prochain *challenge* ». Il lui faudra pour cela découvrir la gestion de données, ce que l'action de la direction en faveur de la polyvalence devrait lui permettre de faire. À l'heure actuelle, elle est animatrice d'équipe.

La deuxième est sortie de l'école à 19 ans avec un BEP-CAP en comptabilité et un niveau Bac. Elle a d'abord travaillé en usine, préférant gagner sa vie plutôt que de continuer ses études, avant de commencer chez Adidas en 1995 où elle a connu plusieurs postes : la préparation de commandes, le service retour, la réception, l'administration de données. Entre 2000 et 2004, une partie du stockage des marchandises ayant été externalisée, elle travaille comme administratrice de données dans un dépôt extérieur. C'est là qu'elle entame la démarche VAE : « *Je n'avais pas fait beaucoup d'études, la VAE, pour moi, un examen, c'était un* challenge *!* ». Comme elle a un niveau Bac, elle est orientée vers un Bac pro et choisit son activité d'alors, l'administration de données, comme poste de référence. Lorsqu'elle revient dans les locaux de Trans-Sport et qu'elle reprend la procédure, après avoir passé les Caces 3 et 5 requis par le diplôme, son environnement ainsi que le contenu de son travail ont beaucoup changé. En effet, elle est devenue cariste transporteur et elle peine à revenir, dans la rédaction du dossier, sur son ancien poste d'administratrice de données : « *Quand j'ai repris, revenir sur l'administratrice de données, c'était dur. J'avais oublié tout ce que j'avais appris avant. Je me suis retrouvée prise entre les deux.* »

Outre ce changement de poste de travail ainsi que des soucis personnels qui interviennent dans la même période, la candidate doit affronter des difficultés de différente nature, à commencer par celles déjà signalées par l'autre candidate :

- la maîtrise du traitement de texte, même si l'adjointe au directeur a pu lui apporter de l'aide : « *C'est vrai que c'était un* challenge *avec l'ordinateur ! Plus d'une fois j'ai craqué, j'ai dit que*

j'arrêtais. Il y a des bases en informatique que je n'avais pas. (…) Après, j'ai déménagé, j'avais perdu mes données. J'ai dû tout retaper. » ;

- la difficulté de rédaction et d'expression à la première personne : « *Rédiger, ce n'est pas évident. Je n'ai jamais autant écrit de ma vie qu'avec la VAE ! Il fallait aller dans le dictionnaire, trouver les mots. À un moment donné, j'utilisais des tirets pour décrire l'activité : apposer une étiquette, scanner… Le formateur m'a dit : il faut que tu dises : "j'appose", que tu emploies le "je". Oh là là ! Dans ma tête, c'est toujours nous. Nous, c'est nous. Dire le "je", waouh !* » ;

- l'instabilité de l'accompagnement : « *Au début, j'avais un formateur femme, j'avais plus de* feeling *avec elle. Après j'ai eu une autre personne. Et à un moment, je stagnais, donc j'essayais de lui dire mais il ne comprenait pas, alors il revenait toujours à la partie d'avant. Je n'arrivais plus à trouver le* feeling *avec lui.* »[16]

Face à ce cumul de difficultés, la candidate a temporairement abandonné la procédure, tout en envisageant de la reprendre lorsqu'elle aura trois ans d'expérience dans son nouveau poste : « *Maintenant il faut que j'attende d'avoir les trois ans dans mon nouveau poste parce que revenir sur administrateur de données, je n'arriverais plus du tout. Maintenant, je suis cariste transporteur, je travaille sur de grandes machines, je stocke des palettes. J'ai tout gardé, on ne sait jamais ! J'envisage de reprendre, j'aimerais bien, j'avais quand même commencé une partie. Si je peux évoluer un peu plus…* »

Elle souligne aussi le caractère très personnel de la démarche tout en regrettant un peu de ne pas s'être appuyée davantage sur l'entraide entre collègues.

4. LA PALETTE D'EXPLICATIONS D'UN BILAN EN DEMI-TEINTES

Sur les quinze personnes engagées dans l'opération VAE, trois seulement ont obtenu un diplôme : deux CAP et un Bac pro. Lors de la fête de Noël, les trois lauréats ont été félicités publiquement « *de façon à ce que tout le monde sache que ça peut aboutir* ».

Les douze autres ont décroché en cours de rédaction du dossier. En particulier, les plus anciens ont abandonné rapidement, à la différence des candidats restants qui avaient entre 20 et 35 ans. Les heures d'accompagnement prévues n'ont donc pas toutes été utilisées. Les différents partenaires tirent de cette expérience un bilan en demi-teintes.

Du point de vue de l'employeur, l'objectif n'est pas vraiment atteint puisqu'il s'agissait de « valider du personnel encadrant » : « *On espérait faire ressortir des personnes qui savent manager les équipes, de ce côté-là on n'a pas eu satisfaction.* » Néanmoins, l'expérience n'est pas jugée négative puisque la démarche, même inachevée, s'est révélée formatrice. Les effets sont donc limités mais pas inexistants : « *Il y a quand même des personnes qui sont ressorties, les quinze qui se sont engagées dans la VAE. Il y a des personnes qui se sont pas mal investies même si, au niveau retranscription, elles avaient beaucoup de souci. Ça a créé la polyvalence de certaines personnes. Le but était que la personne qui devient animatrice connaisse ce qui se passe avant et ce qui se passe après pour pouvoir expliquer pourquoi on fait le travail de cette façon-là* ».

Comme causes aux abandons, l'employeur évoque essentiellement :

- l'instabilité de l'accompagnement : « *C'est vrai que le Greta a eu quelques difficultés parce que la personne qui a mis en place la VAE et qui a suivi les candidats a demandé à aller autre part, son mari ayant été muté. L'autre personne, pareil, a changé de poste, elle a demandé à être mutée. Je pense que ça a posé des problèmes. Après, on a eu quelqu'un qui n'avait jamais fait de VAE, qui ne comprenait pas trop le système en place. Donc on a appelé, ils ont rechangé.* »

[16] On peut relever au passage que les candidats parlent plus volontiers de formateur que d'accompagnateur.

- le refus des candidats de fournir l'investissement personnel exigé par la démarche : « *Parmi ceux qui ont arrêté, il y en a qui pensaient pouvoir le faire pendant les heures de travail. Mais c'est un investissement personnel, on ne peut pas faire le travail à leur place.* »

- l'importance du travail de retranscription : « *D'après les échos que j'ai eus, ils disent que s'il y avait moins de retranscription… Si vous travaillez sept heures dans la journée, après vous avez votre vie familiale, ce n'est pas évident de passer trois heures dans la semaine à retranscrire, à faire du travail comme à l'école.* »

Du point de vue des salariés rencontrés, c'est d'abord l'ampleur de l'investissement personnel exigé qui explique les abandons. Celle qui a interrompu sa démarche vers le Bac pro n'a pas pu bénéficier des conditions de stabilité (poste et environnement de travail, accompagnement, entourage) qui lui auraient été nécessaires pour mener à bien cet investissement personnel. Mais, concernant les autres, les candidates restent très prudentes dans leur diagnostic, n'ayant guère parlé avec leurs collègues des raisons de leur décision. En cohérence avec la démarche personnelle qui a été largement privilégiée, les candidats semblent avoir très peu échangé sur leurs expériences respectives.

Du point de vue du promoteur du projet, l'Opcareg, l'expérimentation qui était destinée à être diffusée, n'a pas été reprise, pour une raison simple : à ce jour, l'Opcareg ne compte pas d'autre entreprise logistique parmi ses adhérents.

Du point de vue du certificateur, l'échec est amer : « O*n a eu un concours de circonstances qui fait que je ne suis pas du tout satisfait de cette opération, si je la compare aux autres.* » En effet, sur l'Académie, le taux de réussite est actuellement de 70 % des dossiers déposés et monte à 85 % pour les Bac pro ou les CAP. En additionnant les validations totales et partielles, cela représente à peu près 90 % : « *90 % des gens n'ont pas perdu leur temps ! C'est un objectif qu'on devrait même améliorer parce qu'on n'engage pas les gens à faire un dossier pour leur dire que ça ne vaut rien du tout. Chaque échec complet est un malheur.* »

Pour le certificateur, la cause majeure de ce résultat est à rechercher dans la situation des Dava à cette période, c'est-à-dire vers 2002-2003 : la croissance des Vap s'était stabilisée avec l'annonce de la VAE mais quand la loi est sortie, les Dava ont été noyées sous l'afflux des demandes. La première personne désignée pour accompagner les candidats de Trans-Sport s'est beaucoup investie mais « *elle a craqué* » et elle est partie du jour au lendemain. Il y a eu un temps de latence, la transition a été difficile à organiser. Du côté du Greta, le *turnover* a continué, plusieurs personnes sont parties. Les Dava ont essayé de construire un réseau, en formant des enseignants dans les lycées, des métiers pour faire de l'accompagnement. Une autre équipe a démarré, sans aucune expérience. En outre, comme cela représentait pour eux des heures supplémentaires, il a fallu constituer une équipe de deux ou trois personnes pour prendre en charge l'accompagnement. Par conséquent, la démarche collective s'est diluée : les rythmes ont divergé, l'entraide n'a pas pu fonctionner : « *C'est un objectif pour nous, la dynamique du groupe au service de la réussite des dossiers. Celui qui a envie de lâcher, s'il n'est pas tout seul, il résiste mieux. Moi (quand j'étais accompagnateur), je n'hésitais pas à provoquer la dynamique de groupe, susciter l'entraide. Ça fait partie du travail d'accompagnement. On mesure cet effet, on cherche à le mobiliser. Et là ça n'a pas fonctionné ; je m'explique le faible taux de réussite de cette façon là.* »

Récemment, le responsable du Dava a repris contact avec la direction de Trans-Sport pour essayer de relancer la mobilisation, sachant qu'entre temps, il avait pu constituer un noyau fiable de personnes expérimentées pour l'accompagnement. Mais pour l'instant, cette démarche n'a pas abouti.

La direction n'est pas hostile à l'idée de soutenir individuellement de nouvelles démarches VAE même si elle n'envisage pas spontanément de refaire une expérimentation de la même ampleur : « *On n'est pas fermé à la VAE. Les gens qui ont envie de faire de la VAE sont les bienvenus, on les aidera tant qu'on pourra. (…) Aujourd'hui si une personne fait une demande VAE dans le cadre du Dif,* a priori *ce sera oui. Mais ce sera en fonction des tarifs, ce ne sera pas forcément le Greta. Depuis, je n'ai pas eu d'autres demandes. Je ne sais pas si on en aura : on a quand même une*

moyenne d'âge élevée. Les gens disent : "je suis arrivé jusque-là, qu'est-ce que me ramènerait une VAE ?". Lors des entretiens, on essaie de proposer, dans le cadre du Dif, une VAE ou des formations. Mais on ne peut que conseiller. »

5. CONCLUSION

L'exemple de Trans-Sport met bien en évidence la tension entre une démarche personnelle qui est ici très vivement mise en avant, aussi bien par la direction que par les salariés, et le dimension collective d'une opération VAE intégrée dans une stratégie d'entreprise. La tension individuel / collectif se manifeste à plusieurs niveaux :

- le passage du « nous » au « je » : la démarche VAE, en imposant l'expression à la première personne du singulier, heurte l'expérience quotidienne de l'activité de travail, vécue comme essentiellement collective. Cette difficulté a été relevée dans d'autres situations (*cf.* l'exemple de l'entreprise de fabrication de meubles Braxenthaler décrit par le cabinet MCVA)[17] ;

- contrairement à l'activité de travail, la VAE est ressentie comme une expérience purement individuelle : il y a eu, apparemment, peu d'entraide et même peu d'échanges entre les candidats ;

- comme la promotion interne est une pratique habituelle de l'entreprise, les salariés voient mal ce que la VAE peut leur apporter, surtout les plus anciens, sauf à y voir un « *challenge* personnel ».

Cet exemple montre aussi à nouveau, s'il en était besoin, le rôle-clé joué par l'accompagnement dans la réussite d'une opération VAE : la société a d'une certaine façon « essuyé les plâtres », dans une phase où les Dava n'avaient pas encore pu stabiliser une équipe d'accompagnateurs expérimentés.

Aujourd'hui, chez Trans-Sport, la VAE semble être considérée comme un outil parmi d'autres pour la promotion des salariés.

Liste des personnes rencontrées ;

- La responsable RH de Trans-Sport

- Le responsable du Dava régional

- Une responsable de projet Opcareg-Forthac

- Deux salariées de Trans-Sport qui ont été candidates à la VAE : l'une a obtenu le diplôme entier, l'autre a souhaité reporter la démarche ultérieurement.

[17] La VAE dans les entreprises : un atout collectif ? Etude des pratiques dans des TPA, PME/PMI et collectivités territoriales, rapport MCVA pour la DGEFP, mai 2006.

Chapitre 3

FLUNCH : LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE DANS LE CONTEXTE D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SOLVEIG GRIMAULT et CAROLE TUCHSZIRER

La mise en place d'une démarche VAE chez Flunch, grande chaîne de restauration en libre-service, s'inscrit dans une stratégie RH plus globale visant « à placer les diplômes au cœur du système », comme tient à le préciser son DRH. Cette politique a trouvé dans l'ANI (Accord national interprofessionnel) de 2003 de multiples sources d'impulsion à travers les différents instruments que sont la VAE, le Dif (Droit individuel de la formation), l'entretien professionnel, le tutorat ou encore les parcours de professionnalisation. Flunch n'a pas été le seul acteur à se saisir des opportunités offertes par la loi. La branche dans son ensemble, consciente des problèmes de gestion de personnel que rencontrent les entreprises du secteur, s'est fortement mobilisée pour relancer une politique de formation qualifiante, diplômes à la clef, qui puisse contribuer à rénover l'image du secteur. La VAE vient prendre place dans cette orientation et le Fafih (Opca de l'industrie hôtelière) a joué un rôle majeur pour donner corps à ce projet. Quant à l'État, fortement investi sur le terrain de la VAE, il a, lui aussi, cherché à renforcer son partenariat avec la branche professionnelle pour promouvoir l'outil dans les entreprises. C'est à travers cette dynamique interinstitutionnelle qu'a pris forme, chez Flunch, le projet de mettre en place la démarche VAE. Mais elle n'explique pas tout. L'expérimentation VAE n'a eu lieu que parce qu'elle venait s'inscrire dans une stratégie de qualification plus ambitieuse.

1. L'INSCRIPTION DE LA VAE DANS UN JEU D'ACTEURS CONVERGEANT, QUI PLACE LES CQP AU CŒUR DE LA POLITIQUE DE CERTIFICATION

1.1 Une branche professionnelle qui entend mettre le cap sur l'intégration durable de ses salariés

Le secteur de la restauration est composé d'une population faiblement qualifiée, souvent féminine et qui n'a pas véritablement fait le choix de travailler dans ces métiers réputés difficiles, faiblement valorisés et rémunérés. Nombre d'entreprises disent souffrir d'une pénurie de personnel qui est le produit d'un double constat : une difficulté à recruter des jeunes dans un secteur jugé peu attractif couplée d'une difficulté non moindre grande à maintenir les salariés dans ce secteur qui enregistre des taux de rotation de la main-d'œuvre très élevés. Les partenaires sociaux de la branche professionnelle, notamment à travers le Fafih (Faf de l'industrie hôtelière), entendent donc inverser la tendance par la mise en place « d'un contrat social spécifique à la branche professionnelle qui privilégie les mesures destinées à améliorer la lisibilité des parcours professionnels pour favoriser l'attachement des salariés à la branche et attirer de nouveaux salariés vers ses emplois ». La formation professionnelle doit occuper une place centrale dans la gestion de ces mobilités internes mais elle doit également, selon le vœu des partenaires sociaux, s'accompagner d'une politique de certification pour mieux identifier les acquis de ces évolutions professionnelles. C'est dans ce contexte que le Fafih développe depuis 2002 une politique de certification très active quasi exclusivement à travers le développement des CQP. Dans les années quatre-vingt-dix, le choix des CQP résultait du constat que l'offre éducative de l'Éducation nationale ne répondait pas aux besoins des entreprises. Actuellement, cette orientation est maintenue mais pour des raisons pédagogiques relevant davan-

tage des modes d'évaluation des connaissances. Contrairement aux diplômes de l'Éducation nationale, l'obtention d'un CQP peut se faire par le biais d'un contrôle continu en entreprise sans obligation de passer un examen final. Toutefois, la loi de 2002 qui permet d'accéder à des diplômes de l'Éducation nationale par la voie de la VAE ne remet pas en cause la politique de certification de la branche toujours axée sur les CQP. En revanche, le Fafih s'est très rapidement mobilisé pour tirer partie de la loi de 2002 et accélérer ainsi les flux de salariés certifiés. Avant l'adoption de la loi sur la VAE, les entreprises privilégiaient l'obtention des CQP pour les nouveaux jeunes recrutés. L'arrivée de la VAE a été l'occasion pour le Fafih et les entreprises de la branche de développer cette politique en direction des salariés en poste *via* la valorisation de leur expérience professionnelle. De 2002 à 2005, le Fafih met en place toute une batterie d'outils spécifiques pour développer la VAE.

« Avant l'adoption de la loi, on avait ni procédures, ni outils. On avait besoin d'accréditer des centres de formation pour assurer l'accompagnement des candidats, il fallait également former les accompagnateurs à l'entretien d'explicitation, répondre à des questions de nature plus déontologique (l'accompagnateur a-t-il le droit d'aider le candidat à rédiger le dossier), former les jurys à la démarche VAE (c'est quoi un dossier VAE ? comment forme-t-on un jury à lire l'expérience ? comment faire en cas de certification partielle). »[18]

L'intervention du Fafih dans l'expérimentation de la VAE menée chez Flunch a été l'occasion, pour cet organisme collecteur, de tester la pertinence de l'ingénierie mise en place avant de passer à une phase de développement plus industriel de la VAE. Pour le Fafih, comme pour d'autres acteurs, l'expérimentation Flunch se devait d'être un succès.

1.2 Flunch : une VAE au service d'une nouvelle politique de certification (« tous diplômés »)

Flunch est une chaîne de restauration en libre-service qui appartient à un grand groupe. Présente en Europe, la société occupe près de 11 000 salariés, dont 7 000 en France répartis sur 200 restaurants. En 2000, un nouveau DRH est nommé à la tête de la société. Sensible aux questions sociales et préoccupé par l'image négative de la restauration, notamment sur le plan des conditions de travail, il constate dès son arrivée dans l'entreprise que rien ne va sur le plan des ressources humaines. Par ailleurs, l'appareil de formation apparaît inadapté au profil des salariés de Flunch. L'entreprise emploie beaucoup de femmes (73 % de l'effectif) connaissant des problèmes d'illettrisme et qui ne peuvent se former à l'extérieur de l'entreprise faute de temps.

« Dans nos entreprises, le turn-over *est très élevé, beaucoup de femmes sont peu qualifiées, fragilisées par la vie dans des situations de précarité multidimensionnelles avec au moins deux journées de travail dans une (…). Des femmes qui ont un vrai savoir-faire mais qui n'ont pas le temps de se former, et encore moins à l'extérieur de l'entreprise. »*

Fort de ces constats, le DRH entend impulser une politique de professionnalisation du secteur dont le pilier repose sur la construction de parcours de formation qualifiant pour offrir aux salariés qui s'engagent sur ces métiers des perspectives de promotion interne qui les incite à rester dans l'entreprise. Ces parcours qualifiants doivent également permettre l'acquisition de CQP pour valoriser les salariés et rendre plus attractifs les métiers de la restauration qui souffrent d'un déficit

[18]La CPNEIH (Commission paritaire nationale de l'emploi de l'industrie hôtelière qui définit la politique de la branche en matière de formation professionnelle) a mis en place une procédure pour les parcours VAE. Un formateur qui souhaite demander la labellisation pour devenir accompagnateur VAE, doit suivre une formation obligatoire de quatre jours (un jour sur le dispositif VAE, trois jours sur les entretiens d'explicitation). En outre, un cahier des charges a été mis en place par la CPNEIH pour les accompagnateurs labellisés qui précise le début de l'accompagnement, le contenu de son déroulement et la fin de l'accompagnement, laquelle phase va au-delà de l'épreuve du jury pour les validations partielles.

d'image. Impliqué dans nombre d'instances paritaires de la région et de la branche, le DRH entend d'ailleurs mobiliser l'ensemble des partenaires sociaux sur cet impératif. Chez Flunch, l'ingénierie imaginée pour y parvenir consiste à rapprocher l'appareil de formation des salariés, à les accompagner dans leur parcours de formation par des salariés de l'entreprise, baptisés « moniteurs » et appelés à devenir des tuteurs une fois obtenue l'accréditation de la branche[19]. Flunch a été reconnu « école de formation » et dispose au niveau de chaque région d'un restaurant doté d'ordinateurs et exclusivement dédié à la formation. L'expérimentation de la VAE est venue s'inscrire dans cette stratégie de certification mais, contrairement au dispositif de formation mis en place en direction des salariés venant d'être recrutés ou à faible ancienneté dans l'entreprise, la VAE cible les salariés embauchés depuis plusieurs années et disposant d'une expérience dans les différents métiers de l'entreprise.

La stratégie de certification mise en place chez Flunch a également fait l'objet d'une campagne de sensibilisation importante en direction des institutions du marché du travail pour lever les différents obstacles au recrutement que connaît ce secteur. Plusieurs conventions régionales de partenariat sont en phase de conclusion avec l'ANPE pour orienter les demandeurs d'emploi vers les certifications de la branche professionnelle dans le cadre des contrats de professionnalisation. Les conventions précisent d'ailleurs qu'il importe pour l'ANPE de communiquer sur le fait que ces diplômes (CQP) sont également accessibles aux salariés en poste par le biais de la période de professionnalisation ou du dispositif VAE. Autant d'arguments visant à accroître l'attractivité d'un secteur peu sensible, jusque-là, à la problématique de l'orientation et des parcours professionnels sécurisés.

1.3 Des pouvoirs publics fortement mobilisés sur le dispositif VAE

Les DRTEFP se sont beaucoup impliquées dans le développement de la VAE suite aux recommandations formulées par le ministre délégué à l'Emploi de l'époque, Gérard Larcher, visant à davantage mobiliser les entreprises. C'est ainsi qu'en région Paca, la DRTEFP a cherché à se rapprocher des branches professionnelles et notamment du Fafih régional pour lancer des expérimentations VAE dans les entreprises de la branche. Le Fafih a répondu favorablement aux sollicitations de la DRTEFP d'autant qu'à l'époque, fin 2004, ses CQP ne figurant pas encore au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) il était impossible d'obtenir ces certificats par la voie de la VAE. À titre dérogatoire, la DRTEFP a donc proposé de prendre en charge l'intégralité du financement de l'expérience, une proposition qui permettait au Fafih de lancer la VAE avant même l'intégration de ses CQP dans le RNCP. Informé de la démarche lancée par le Fafih et la DRTETP, le DRH de Flunch fit part de sa volonté de participer à l'expérimentation aux côtés d'une centaine d'autres d'entreprises.

L'expérimentation VAE qui a débuté chez Flunch au cours du premier semestre 2005 fut donc le produit d'une conjonction d'intérêts. Si chacun des acteurs poursuivait des objectifs spécifiques, tous partageaient la conviction de la nécessité de promouvoir la VAE. Chez Flunch, cette expérience tombait à point nommé puisqu'elle venait s'inscrire tout naturellement dans la politique de certification voulue par le DRH.

[19] La CPNEIH a souhaité mettre en valeur le rôle de tuteur dans le cadre du mode d'évaluation du CQP en créant une accréditation tuteur. Rappelons que dans le cadre de la préparation des CQP/IH, la CPNE (Commission paritaire de l'emploi) n'a pas souhaité mettre en place d'examen terminal mais une reconnaissance des compétences acquises dans le cadre d'évaluation en continu. La CPNE donne délégation au tuteur pour les évaluations en situation de travail. L'avis du tuteur est prépondérant dans l'obtention du CQP.

2. LA NOUVELLE POLITIQUE DE CERTIFICATION DEVELOPPEE CHEZ FLUNCH : FORMATION/CONTROLE CONTINU ET VAE

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'adoption d'une politique de certification doit beaucoup à l'arrivée d'un nouveau DRH qui entend professionnaliser le secteur par la mise en place de parcours qualifiants devant déboucher sur l'obtention de CQP. Cette politique ne devient effective qu'en 2005. Elle emprunte deux leviers : la formation continue pour les jeunes salariés nouvellement embauchés et la VAE pour les salariés plus anciens disposant déjà d'une expérience susceptible d'être convertie en diplôme. Trois CQP sont au cœur de cette démarche : le CQP « Recape », le CQP « agents de restauration » et le CQP « agents d'exploitation ». Ils couvrent l'essentiel de la population salariée qui, pour la plupart, ne dispose d'aucun titre ou diplôme. Quelle que soit la voie d'accès à ces diplômes, l'objectif consiste avant tout à favoriser la mobilité professionnelle dans l'entreprise par le biais de la formation et des parcours qualifiants dans lesquels tous les salariés doivent, à terme, venir s'inscrire. Pour le DRH, la VAE est un des outils au service de cette nouvelle stratégie mais elle ne constitue pas une fin en soi. Elle peut éventuellement constituer un préalable à l'entrée dans ce dispositif de formation pour des salariés expérimentés venus d'entreprises où celle-ci n'aurait pas été reconnue.

« Vous comprenez bien que par rapport à nos parcours de formation qualifiants, la VAE est un peu marginalisée. La VAE n'a d'intérêt que si elle vient s'inscrire dans ce cadre. Lorsque l'on a un contrôle continu dans l'entreprise qui est organisé avec la branche professionnelle sur la base d'un cahier des charges qui définit les CQP, avec des tuteurs de chez nous qui suivent les salariés, on crée alors un système qui est beaucoup plus puissant puisque c'est dans la structure que l'on valorise les gens. Un système de formation qui crée le diplôme c'est beaucoup plus fort que le reste (…). Pas besoin de VAE avec un contrôle continu permettant aux salariés qui ont pu acquérir sur un plan théorique des modules par le passé de les reconnaître avant d'entrer dans le cursus. »

2.1 Des parcours à visée certifiante par la formation et le contrôle continu

Cette politique est mise en place dans le cadre d'une démarche RH à partir d'une carte d'expertise permettant d'évaluer les besoins en main-d'œuvre selon les dix-sept métiers recensés chez Flunch (réception, caisse, hors-d'œuvre, poissons, plats cuisinés, etc.)[20]. Une fois ces besoins recensés et inscrits dans le plan de formation, les entretiens professionnels constituent l'autre pièce maîtresse du dispositif permettant d'envisager la mise en place de parcours de qualification. Ces parcours doivent être l'occasion pour les salariés d'atteindre les différents niveaux de compétence recherchés sur les métiers en question. L'apprentissage de ces métiers, qui se déroule dans les restaurants, sur les heures de travail plus creuses, passe par trois phases : une phase d'autoformation à partir de CD-Rom dont les contenus théoriques et pratiques sont définis par l'Université de Lille en lien étroit avec l'équipe de la DRH de Flunch. Une deuxième phase consiste à vérifier sur le terrain l'opérationnalité des connaissances acquises à l'aide de moniteurs devant contrôler la capacité des salariés à occuper leur poste de travail. Une troisième phase vise à évaluer les connaissances pratiques et théoriques par le biais d'un test Quiz. Si le salarié obtient 80 % de réponses positives, l'entreprise estime qu'il a atteint le niveau de compétence requis pour le métier considéré.

Cette démarche, facile à décrire sur le papier, nécessite toutefois de mobiliser nombre d'acteurs pour la mettre en musique. L'encadrement de proximité, à travers les directeurs de restaurants, est ainsi appelé à jouer un rôle structurant pour impulser la démarche et inciter les salariés à se former. Les salariés moniteurs sont également des éléments essentiels dans la mesure où ce sont eux qui

[20] La notion de métier ne renvoie pas ici à la définition que l'on trouve habituellement dans la littérature. En fait, chez Flunch, cette notion de métier fait avant tout référence à la nature des postes de travail.

accompagnent au quotidien les salariés dans leur formation, notamment dans sa dimension « métier ». Le Greta occupe aussi une fonction centrale dans ce dispositif. Sa mission est double et consiste d'une part, à *coacher* les salariés dans leurs parcours de formation et d'autre part, à veiller à ce que la dynamique formation/certification soit effective en formant l'encadrement et les moniteurs à la logistique des CQP (connaissance des référentiels, apprentissage des circuits administratifs pour obtenir la délivrance des certificats auprès de l'Adefih).

« Nous jouons le rôle d'une tour de contrôle. On va vérifier les procédures, les engagements, et on va faire un peu l'interface entre les salariés et leur hiérarchie de proximité. »

Au terme de l'intervention du Greta, le restaurant est considéré comme étant autonome et la relève doit donc être assurée par le *manager* du site, en lien avec les futurs tuteurs, sur l'ensemble du parcours de formation jusqu'à l'obtention du CQP. L'objectif du DRH est de parvenir à internaliser dans l'entreprise toute l'ingénierie liée à cette politique de certification. 300 salariés sont actuellement inscrits dans ces parcours puisque le dispositif instauré revêtait jusqu'en 2006 un caractère expérimental. En 2007, l'entreprise s'est fixé pour objectif de former 1 000 salariés qui disposeront donc d'un CQP.

2.2 L'expérimentation VAE en Provence-Alpes-Côte-d'Azur

Rappelons qu'à ce jour, très peu de salariés embauchés chez Flunch disposent de diplômes ou de titres divers. Or, parmi le stock des salariés en poste, près de 40 % affichent une ancienneté dans l'entreprise supérieure à cinq ans. Pour un DRH soucieux de développer sa politique de certification, il y avait donc un retard à combler pour cette population. C'est dans cette optique-là qu'il convient d'analyser l'intérêt porté par le DRH à la démarche expérimentale lancée par la DRTEFP et le Fafih : donner un coup d'accélérateur à sa politique de certification en direction d'une population qui de par son ancienneté pouvait y prétendre. Les salariés qui ont participé à cette expérimentation ont été sélectionnés par l'encadrement de proximité (les directeurs de restaurant) sur la base d'un autre critère : faire accéder à un certificat les moniteurs, appelés à devenir tuteurs. Ils occupent déjà une place majeure dans la gestion des parcours de formation développés par l'entreprise. En outre, dans la mesure où cette politique a pour finalité la délivrance de CQP par ces futurs tuteurs, il importe donc, pour le DRH, qu'ils puissent prioritairement accéder à ces titres afin de légitimer leur fonction auprès des salariés.

La mise en place de l'expérimentation VAE chez Flunch a démarré au cours du deuxième trimestre 2005. Cinquante-quatre salariés ont participé au dispositif qui visait l'obtention de deux CQP : Le CQP agent de restauration ou, plus rarement, le CQP assistant d'exploitation. Tout au long de la phase préparatoire au titre, il était prévu que les responsables de restaurant et le Fafih soient fortement mobilisés pour assurer l'encadrement de la démarche. Le Fafih a pris en charge la dimension logistique de l'opération en fournissant aux salariés les éléments nécessaires à la préparation de leur dossier de validation. Le référentiel de compétence leur était fourni ainsi qu'un guide d'auto-évaluation des compétences permettant aux salariés de vérifier leur niveau de connaissances par rapport aux exigences du référentiel. Les directeurs de restaurant devaient aider les salariés à se positionner par rapport au référentiel. À titre d'illustration, les salariés devaient ainsi remplir le référentiel de façon à vérifier, sur différents types de métiers (ici le métier de réceptionniste des produits), l'étendue de leur expérience.

Réception/approvisionnement des produits	Exercice régulier de l'activité		Maîtrise de l'activité		
	Dans l'emploi actuel	Dans un emploi antérieur	Totale (en autonomie)	Partielle	Absente
Contrôle quantitatif (vérification des bons de livraison, contrôle physique de la marchandise					
Contrôle qualitatif					
Stockage et rangement sans risque de chutes					
Contrôle de la rotation des produits					

Source : Fafih.

Le problème rencontré chez Flunch renvoie au constat que les salariés ne sont pas polyvalents et de nombreuses fonctions n'avaient donc pas été exercées au moment de l'expérimentation. Ceci revenait à dire que, dans le référentiel de compétences, le candidat aurait été amené à répondre « absente » dans la partie « maîtrise de l'activité ». Or, le fait d'indiquer qu'un métier n'était pas maîtrisé débouchait mécaniquement sur la non obtention du CQP. Voilà pourquoi, suite à l'initiative prise par un directeur des restaurants de la région Paca, de courtes sessions de formation ont été miss en place pour mettre à niveau les salariés sur les métiers non pratiqués[21].

« Convaincu que notre personnel pouvait intégrer sans difficulté et rapidement les notions élémentaires des « éventuels métiers non pratiqués, nous avons organisé une demi-journée de préparation sur les notions essentielles et ainsi, la colonne "maîtrise de l'activité partielle" a pu être cochée sur le référentiel de compétence évitant l'élimination des candidats ».

Parallèlement à cet accompagnement interne, le Fafih a également souhaité, conformément aux engagements pris par la CPNEIH, qu'un accompagnateur externe à l'entreprise puisse également intervenir pour prendre part au dispositif de suivi des salariés. Pour le Fafih, cette phase de « mise à nue » des connaissances des salariés ne peut être complètement internalisée par l'entreprise.

« Heureusement que l'accompagnateur est externe. Il faut que la personne puisse travailler son expérience en dehors de sa hiérarchie. Plus facile de dire à un accompagnateur externe : "sur le plan de l'hygiène je me sens un peu léger" qu'à un N+1 ».

Dans le cadre de la VAE, la CPNEIH a mis en place un cahier des charges pour encadrer la prestation d'accompagnement. Celui-ci impose que l'organisme de formation ayant en charge la prestation ait reçu préalablement l'accréditation de la branche. Chez Flunch, c'est l'organisme Promhoté qui a assuré l'accompagnement, lequel avait déjà obtenu l'agrément pour la délivrance des CQP. L'intervenante disposait donc d'une parfaite maîtrise des référentiels des CQP visés par l'expérience. Son intervention s'est limitée, selon ses propos, à prendre en charge la phase d'accompagnement des candidats sans avoir à s'impliquer dans la phase plus amont de la VAE consistant à monter le dossier de recevabilité des candidats. Celle-ci a été directement prise en charge par la

[21] Il s'agissait d'une demi-journée de formation, qualifiée également de « demi-journée de rebétonnage ». Pour l'entreprise, cette petite session de formation ne s'apparente pas à une véritable action de formation et l'on resterait bien dans le cadre d'un dispositif de VAE. Sur ce point, le cahier des charges de la CPNEIH précise que, pour les organismes accompagnateurs, « en aucun cas une formation préalable au passage du dossier devant le jury ne doit être proposée au candidat. Cette disposition vise à sauvegarder l'indépendance nécessaire entre la prestation de l'accompagnateur et l'offre de formation éventuellement proposée par l'organisme support ».

direction de l'entreprise. De la même façon, elle n'est guère intervenue dans la phase consistant à sélectionner les candidats qui allaient participer à l'expérience. Ces derniers ont été directement approchés par les directeurs de magasins. Le cahier des charges établi par la branche stipule qu'il peut prendre des formes diverses et s'appuyer partiellement sur des temps collectifs (pour la connaissance détaillée des référentiels de certification, par exemple). Toutefois, 75 % au moins du temps consacré à l'accompagnement doit être individuel. Dans tous les cas ses fonctions essentielles sont :

- aider le candidat à repérer, décrire, expliciter, les activités qui dans son expérience ont un rapport avec le référentiel de la certification,
- apporter si nécessaire une aide à l'écriture. Si l'accompagnateur est amené à écrire à la place du candidat, l'écriture se déroule alors sous la dictée du candidat et sans aucune interprétation ni modification d'aucune sorte de la part de l'accompagnateur.

Dans l'expérimentation Flunch, chaque candidat à la VAE a bénéficié d'un entretien individuel de trois heures en présence de l'accompagnatrice et d'un « écrivain », également accompagnateur, qui avait en charge de noter toutes les réponses fournies par le salarié au guide d'entretien que lui soumettait l'accompagnatrice[22]. L'objectif de cet entretien dit d'explicitation, pour lequel les accompagnateurs ont reçu une formation de quatre jours organisée par le Fafih, visait à apporter la preuve, au jury, des connaissances accumulées par le salarié dans le cadre de son activité de travail et de leur pertinence au regard du référentiel.

« Nous leur demandions par exemple : quelles sont les procédures à suivre lors de la réception des marchandises ? Chez Flunch, il y a une multitude de procédures. Ils nous détaillaient ce qu'ils faisaient et c'est avec cette foule de détails retranscrits dans le guide d'entretien que l'on peut apporter la preuve au jury. Mais nous ne touchons pas à la syntaxe et on ne leur souffle pas les mots. C'est pour cela que l'on est labellisé. »

Une fois le guide d'entretien rempli, les accompagnateurs le font parvenir aux membres du jury qui sont amenés à prendre leur décision sur la base des informations recueillies. Pour la plupart des salariés engagés dans l'expérimentation Flunch, le jury a tranché à partir du dossier fourni sans avoir demandé à rencontrer les salariés.

Sur les cinquante-quatre candidats qui ont tenté d'obtenir, ou qui se sont vus proposer, un CQP par la voie de la VAE, trente-sept d'entre eux l'ont obtenu intégralement, soit un taux de réussite élevé de 68 %. Onze salariés n'ont obtenu qu'une validation partielle avec quelques modules manquants qu'ils ont pu repasser par la suite. Quatre candidats ont à l'inverse échoué lors de l'épreuve de validation. Ces résultats apparaissent donc tout à fait satisfaisants si l'on se place d'un strict point de vue quantitatif. Sur un plan plus qualitatif, les conditions tout à fait spécifiques dans lesquelles s'est déroulée cette expérimentation, la nécessité qu'il y avait, pour le DRH comme pour l'Opca, d'afficher des résultats positifs ont quelque peu occulté les questions renvoyant plus aux attentes individuelles, à la place des salariés dans la démarche, à l'intérêt qu'ils ont pu en tirer tant sur un plan personnel que professionnel.

---

[22] Comme le stipule le cahier des charges, mis en place pour les établissements ayant en charge l'accompagnement des candidats à la VAE, les entretiens individuels avec le candidat se déroulent en présence de deux personnes dont un accompagnateur labellisé :

- si l'accompagnateur labellisé est expert du métier correspondant à la certification visée, la seconde personne peut n'avoir aucune connaissance du métier concerné,

- si l'accompagnateur labellisé n'est pas expert du métier correspondant à la certification visée, la seconde personne doit l'être,

- une personne ayant participé, à quelque titre que ce soit, à l'accompagnement d'un candidat ne peut participer aux délibérations du jury (décret 2002-615 du 26/04/02).

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS À TIRER DE L'EXPÉRIENCE VAE CHEZ FLUNCH ?

La mise en place de la VAE chez Flunch s'inscrit dans une politique de certification qui repose sur le principe d'une forte internalisation du processus de formation professionnelle. L'objectif poursuivi aussi bien à travers les parcours qualifiants qu'avec la VAE vise à placer l'entreprise au cœur des apprentissages et des formes de reconnaissances des acquis de l'expérience. Sur les parcours qualifiants, la formation par le contrôle continu des connaissances dans le cadre d'une entreprise reconnue école de formation doit permettre de délivrer des CQP sans recourir à des organismes externes de formation professionnelle. Les critiques que le DRH émet à l'encontre de la VAE s'inscrit dans une tonalité similaire et indique le rôle prépondérant accordé à l'entreprise dans la valorisation des ressources humaines.

« Les salariés ne comprennent avec la VAE pourquoi repasser devant un jury pour valider les acquis alors que les personnes qui sont en capacité d'évaluer leurs acquis sont dans l'entreprise. Et, quand, en plus, on va chercher dans les jurys des gens qui ne connaissent pas le métier....» De fait, les salariés ne verront pas le jury.

Cette stratégie d'internalisation a bien sûr eu des conséquences sur la façon dont l'expérimentation VAE a été mise en place chez Flunch. Le choix de la certification a été décidé par l'entreprise qui a opté pour les CQP. Ce choix est également celui de la branche. Dans la mesure où l'objectif commun poursuivi par ces deux acteurs consiste à favoriser l'intégration durable des salariés dans l'entreprise pour réduire le *turn-over* dans la profession, le CQP apparaissait mieux adapté à cette stratégie et sans doute davantage que les CAP de l'Éducation nationale à vocation plus transversale. Car, dans l'esprit du DRH, il convient de ne pas trop encourager, à travers la VAE, des stratégies individuelles reposant sur une volonté de quitter l'entreprise ou les métiers de la restauration. Quant au choix des candidats retenus pour l'expérimentation, ils étaient volontaires mais pas forcément demandeurs. C'est encore l'entreprise qui a précisé le profil des candidats à retenir en privilégiant ceux qui allaient devenir tuteurs puisque étant amenés à jouer un rôle clef dans la mise en œuvre des parcours qualifiants. En ce qui concerne l'accompagnement, là encore l'entreprise a pris en charge les candidats à la VAE pour leur expliquer le dispositif et vérifier que les connaissances accumulées dans l'entreprise étaient bien en phase avec les exigences du référentiel. Toutefois, comme nous l'avons vu, la faible polyvalence des salariés de Flunch a exigé parfois de mettre en place, à chaud, des petits stages de formation pour des fonctions qui n'étaient pas exercées. C'est de la sorte qu'a été réduit l'écart entre les situations de travail vécues et le référentiel de compétence, sans toutefois déboucher sur une réflexion consistant à modifier de façon plus structurelle l'organisation du travail pour développer la polyvalence des salariés. L'accompagnement, à la demande du Fafih, a également impliqué un organisme de formation externe pour aider les salariés à repérer leurs compétences et à les retranscrire dans un livret remis aux membres des jurys. Il s'est agi d'un accompagnement individuel de quelques heures qui s'est déroulé dans l'entreprise et sur le temps de travail, de façon à ne pas alourdir les journées de travail des candidats engagés dans l'expérience. De la même façon, aucun travail supplémentaire n'a été exigé du candidat en dehors de son temps de travail. Le travail sur le livret de compétence s'est déroulé exclusivement dans l'entreprise. Cet aspect fortement endogène de l'expérimentation VAE peut encore s'illustrer par le fait qu'aucun des salariés n'a été confronté à l'épreuve du jury. Cette épreuve s'est déroulée uniquement à partir de l'examen des dossiers de validation. Il est clair que l'accès aux CQP pour les salariés de chez Flunch n'a pas exigé de leur part un investissement particulier qu'ils auraient du reste pu refuser, compte tenu de leur faible demande initiale en matière de VAE.

Du côté des salariés impliqués dans l'expérimentation, les entretiens réalisés avec quatre d'entre eux donnent le sentiment qu'ils ont d'une certaine façon subi la démarche VAE sans avoir toujours bien compris ce qu'elle recouvrait réellement. Mais à l'inverse, aucun des salariés n'émet d'avis négatif sur ce dispositif, bien au contraire. Comme le signale l'un des salariés : *« cela me fait un*

diplôme en plus sans avoir à faire trop d'efforts », une réaction qui semble refléter un sentiment plus général. Les candidats à la VAE ont pris connaissance de l'existence de ce dispositif lorsqu'ils ont été contactés par leur directeur de restaurant pour participer à l'expérimentation. De la même manière, les candidats ne connaissaient pas l'existence des CQP avant le démarrage de l'expérimentation. Quant aux CQP passés, certains candidats n'avaient plus toujours en tête leur intitulé exact. Une certaine confusion semble avoir également entouré cette expérimentation quant au statut des différents intervenants. Pour les candidats à la VAE, il n'y a pas eu d'accompagnateurs externes et cette fonction aurait été exclusivement assurée par les directeurs de restaurant. Quant aux accompagnateurs externes qui sont effectivement intervenus chez Flunch, ils ont été perçus par les salariés comme étant les membres du jury, lesquels auraient donc statué sur leur cas, alors que les sessions de jurys se sont tenues à Paris sans la présence des candidats. Dans l'esprit des candidats, il y a donc eu confusion entre la fonction d'accompagnement et l'épreuve de jury.

Cet ensemble d'informations semble traduire, du côté des salariés, une utilisation somme toute assez passive de la VAE. C'est ce qui explique, sans doute, l'absence de lien entre l'obtention du CQP et l'existence d'un éventuel projet professionnel ou personnel. Aucun des salariés rencontrés n'a fait état d'une volonté de transformer cette expérience à des fins de mobilité interne ou externe. Reste que le diplôme obtenu a été vivement apprécié, d'autant plus vivement, notamment pour les premiers candidats, qu'ils ont été remis directement par le DRH en la présence de la presse régionale. Cette fonction honorifique du diplôme a été renforcée par le fait que les salariés concernés ont eu le sentiment, CQP en main, d'être mieux reconnus professionnellement par leur milieu familial.

Si l'on replace l'expérimentation VAE dans la perspective tracée par l'entreprise consistant à promouvoir une nouvelle politique RH pour fidéliser les salariés par le biais des parcours de formation qualifiant, les résultats qualitatifs dont nous venons de faire état semblent bien en deçà des objectifs souhaités par la direction. Les candidats à l'expérimentation n'ont pas fait de lien entre l'obtention de leur CQP et la mise en place des parcours qualifiants, car jusqu'à présent très peu d'entre eux sont effectivement inscrits dans ces parcours qui revêtaient jusqu'à peu un caractère encore expérimental. De ce point de vue, il aurait peut-être été préférable de mieux asseoir cette nouvelle politique de formation avant d'engager simultanément une démarche VAE qui, en conséquence, est apparue relativement déconnectée des enjeux entourant la politique de fidélisation du personnel que l'entreprise veut promouvoir.

Personnes rencontrées :

- Le DRH de l'entreprise Flunch

- La responsable de la région Paca qui, au siège, est également en charge des questions juridiques. Elle fut la personne ressource qui a suivi l'expérimentation sur Nice-Lagostière

- La responsable de département « formation »

- Le responsable Greta en charge du dispositif parcours qualifiant

- Le responsable du restaurant sur Nice-Lagostière

- Trois salariés du même restaurant

- La personne au Fafih (Opca) qui a suivi l'expérimentation

- La personne de l'organisme de formation qui a assuré l'accompagnement des salariés.

Chapitre 4

LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE AU SEIN DU GROUPE VEOLIA ENVIRONNEMENT : STRATÉGIE DE GROUPE ET PRATIQUES LOCALES

DAMIEN BROCHIER et NATHALIE QUINTERO

Le groupe Veolia Environnement s'est constitué très récemment (son acte de naissance officiel date de 2003), mais son développement s'appuie sur l'histoire longue des entités économiques qui le composent, qui remonte pour certaines à plus d'une centaine d'années ! C'est au sein de l'une d'entre elles qu'a émergé, au début des années 1990, l'élaboration d'une stratégie en matière de Validation des acquis de l'expérience[23]. Cette monographie vise à rendre compte de la genèse et de l'élaboration de cette stratégie, qui s'appuie notamment sur un engagement fort dans la construction de certifications adaptées aux métiers du groupe. Elle s'attache aussi à présenter un cas de mise en œuvre concrète de la VAE, à travers une démarche engagée depuis 2005 dans une société de transport routier de voyageurs.

Cette distinction entre l'analyse de la stratégie conduite au niveau central du groupe et la compréhension de sa mise en œuvre au sein d'une entreprise locale de taille relativement réduite (200 salariés) n'est pas de pure forme. Elle correspond tout à fait à la manière dont le groupe déploie son activité aussi bien au niveau national qu'international. Pour bien fixer ce décor, nous expliciterons dans un premier temps la structuration actuelle du groupe Veolia Environnement (1.). Puis nous approfondirons l'élaboration de la stratégie du groupe en matière de VAE à partir du milieu des années 1990 **(**2.)**.** Enfin, nous détaillerons les modalités et les enjeux de la réalisation d'une démarche récente de VAE sur un site du groupe (3.). Un tableau joint en annexe permet de repositionner chronologiquement les faits (*cf. infra*).

1. VEOLIA ENVIRONNEMENT : UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE… ANCRÉE DANS LA PROXIMITÉ

Le groupe Veolia Environnement (VE dans la suite du texte) existe officiellement sous cette dénomination seulement depuis l'année 2003, mais plusieurs des sociétés qui le composent ont une histoire déjà longue (la plus ancienne étant la Générale des Eaux, créée en 1853). Il déploie ses activités en matière de services à l'environnement, dans quatre domaines *(cf.* tableau 1), et à une échelle internationale : le groupe est présent en 2005 dans soixante-quatre pays. Il emploie 271 153 salariés, répartis entre la France (39,5 %), l'Europe (33 %) et le reste du monde (27,5 %).

Sans rentrer dans les arcanes du fonctionnement du groupe, il est surtout important de détailler l'une de ses caractéristiques essentielles, qui le distingue d'autres entités économiques de taille similaire. Celle-ci est synthétisée par l'expression de firme *« locale-globale»*, issue des travaux d'un chercheur ayant étudié sur un quart de siècle l'évolution du principal concurrent du groupe VE, la société Lyonnaise des Eaux, devenue le groupe Suez (Lorrain, 2005). Constatant que ce groupe a progressivement *« mis au point une forme nouvelle lui permettant de faire groupe tout en exploitant des services différents dans un grand nombre de pays »*, ce chercheur lui attribue un certain nombre

[23] Il s'agissait en fait de la Validation des acquis professionnels (Vap) qui va se transformer en VAE après la nouvelle législation de 2002.

de propriétés qui s'appliquent particulièrement bien au groupe VE et qui permettent de mieux comprendre la nature de ce groupe et la façon dont va s'y déployer la VAE.

Les effectifs des quatre divisions du groupe VE en 2005

	Veolia Eau	Veolia Propreté	Veolia Energie	Veolia Transport
Activité	gestion des services d'eau et d'assainissement	services de propreté, de tri et valorisation des déchets	prestataire de services énergétiques et climatiques	gestion déléguée de transport public de voyageurs
Effectifs totaux	70 765	80 754	46 916	72 302
Effectifs France	28 372	32 887	18 715	26 885

La nature *« locale-globale »* du groupe correspond au fait qu'il s'agit d'une entité économique très importante déployant son activité dans le monde entier, mais attribuant paradoxalement un rôle central aux unités de base qui le composent. En effet, contrairement aux groupes industriels « classiques » formés par des réseaux d'usines dépendant d'une unité centrale assurant la régulation globale, le groupe VE développe son activité à partir de quatre divisions, regroupant elles-mêmes des sociétés de taille et de statut très différents. En dépit de ces différences, ces sociétés ont une caractéristique commune : elles développent leur activité à partir d'entités opérationnelles souvent de petite taille (des exploitations dont les effectifs vont d'une dizaine à quelques centaines de salariés, comme des dépôts de bus ou des agences de propreté urbaine) centrées sur des relations privilégiées avec les collectivités locales qui sont leurs principaux clients. On se situe ainsi au niveau de chaque entité opérationnelle du groupe dans un univers qui s'apparente à celui de la PME, avec un directeur assurant un rôle de « patron de site », doté d'une autonomie reconnue en matière d'articulation des dimensions commerciales, techniques et humaines de son activité, tout en étant soumis à un « reporting » rigoureux de la part du groupe. Il est entouré d'un management souvent réduit au sein duquel la fonction RH n'est pas toujours représentée.

Une conséquence en est que le « centre » du groupe, dés lors qu'il entend déployer une stratégie qui concerne l'ensemble de ses composantes, peut difficilement se contenter d'une prescription impérative de démarches gestionnaires à appliquer selon un schéma prédéterminé et uniforme pour toutes les entités. Sa fonction repose plus sur la définition d'une orientation stratégique globale et l'élaboration d'instruments de gestion venant en appui de ces entités.

La stratégie de gestion des ressources humaines du groupe, incluant en particulier un volet VAE, telle qu'elle s'est développée au cours de ces quinze dernières années, illustre bien cette configuration *« locale-globale »*[24]. On distingue en effet deux niveaux de pilotage dans le développement de la validation des acquis au sein du groupe. Au début des années 1990, une politique de validation des acquis est conçue au niveau « central » : elle va se concentrer sur les conditions de faisabilité de ce dispositif, notamment en matière de certification. Puis cette démarche va donner lieu au cours des années suivantes à des développements « locaux » de nature très variable, qui vont en général s'appuyer sur des cadres d'entités du groupe s'intéressant à la VAE en fonction de priorités qui leur sont propres. Ceux-ci mobilisent les ressources fournies par le groupe, notamment en matière d'ingénierie des diplômes, tout en menant une action autonome par rapport au pilotage central. Nous examinerons successivement ces deux niveaux.

[24] Une étude réalisée récemment au Céreq sur la politique de Veolia Environnement dans le domaine de la gestion des compétences et des évolutions professionnelles apporte des éclairages importants sur ce sujet (Brochier, Guitton, Legay, Machado, 2007).

2. LA VAE, COMPOSANTE D'UNE STRATÉGIE DE GROUPE

Depuis qu'il a pris place au sein du groupe VE, l'usage de la VAE n'a jamais été traité indépendamment d'une stratégie de gestion des ressources humaines plus globale fondée sur le recours aux certifications publiques, et en particulier aux diplômes de l'Éducation nationale (2.1). Le déploiement de la VAE va ainsi devenir réalité notamment grâce à l'implication du groupe dans la conception de nouveaux diplômes (2.2) et à la définition de partenariats stratégiques avec l'Éducation nationale (2.3).

2.1 Le choix d'une stratégie volontariste de professionnalisation des salariés

Le développement de la VAE au sein du groupe Veolia Environnement trouve son origine dans une réflexion engagée en 1991 au sein de la CGEA, société qui constitue l'une des bases du groupe actuel[25]. Le directeur général qui prend la direction de cette entité en 1990[26] va souscrire au diagnostic réalisé conjointement par le nouveau directeur des ressources humaines et une cadre chargée du développement social. Ceux-ci soulignent l'écart entre l'accroissement prévisible de la complexité des missions liées à la gestion urbaine de l'environnement (avec par exemple le développement des premières filières de tri des déchets) et le déficit de codification des qualifications des hommes chargés d'assurer ces missions. L'apprentissage sur le tas, fondé sur la prédominance de la culture orale, qui constitue la modalité de professionnalisation privilégiée au sein des équipes d'exploitation, n'apparaît plus suffisant pour assurer des performances satisfaisantes dans un groupe d'une dizaine de milliers de salariés alors en pleine croissance. Ce diagnostic va se traduire dans les faits par une orientation stratégique majeure en matière de gestion des ressources humaines. L'entreprise va désormais viser l'accroissement du niveau de qualification du personnel en cherchant à ce que chaque salarié puisse acquérir et se voir reconnaître les compétences adaptées à l'exercice de son métier. Cette perspective distingue d'emblée deux publics pour lesquels les moyens à mettre en œuvre sont différents.

Le premier est constitué par les jeunes embauchés, pour lesquels l'intégration se fera désormais *via* un pré-recrutement par apprentissage, totalement maîtrisé par l'entreprise. La CGEA va pour cela engager un investissement lourd et visible en matière de formation interne, en s'associant avec les autorités consulaires (Chambre de commerce et d'industrie de Versailles) et en recevant le soutien financier du conseil régional d'Île-de-France. Le démarrage de l'Institut de l'environnement urbain (IEU) en 1994, et l'atteinte dès l'année 2000 du nombre de 1 000 apprentis passés par cette structure témoignent de cette démarche volontariste[27].

La deuxième catégorie est celle des salariés déjà présents dans le groupe, pour lesquels l'enjeu est celui de la reconnaissance sociale de compétences acquises au cours de nombreuses années de travail et peu valorisées, car attachées à des métiers souvent dévalorisés en termes d'image (« l'éboueur », le « chauffeur »…). C'est à eux que l'entreprise va offrir l'opportunité, tout juste émergente, d'acquérir une certification publique *via* la procédure de validation des acquis professionnels (Vap), et/ou de voir leur accès à la formation continue facilité.

---

[25] Le périmètre du groupe CGEA, désormais disparu car fondu dans VE, comprenait *grosso modo* les principales sociétés qui composent les deux divisions actuelles Veolia Transport et Veolia Propreté. Il était composé d'environ 20 000 salariés au début des années quatre-vingt-dix. Nous parlerons indifféremment du groupe ou de l'entreprise pour le qualifier dans les lignes qui suivent.

[26] Notons que cet acteur est devenu en 2003 PDG du groupe Veolia Environnement, ce qui explique pour une part la forte continuité entre les options stratégiques en matière de ressources humaines définies au sein de la CGEA dans les années quatre-vingt-dix et celles qui caractérisent Veolia Environnement en 2007.

[27] En 2006, ce sont 552 apprentis qui ont été diplômés *via* cet institut (rebaptisé en 2004 *« Campus Veolia Environnement »*).

2.2 Le choix d'une certification publique… qui implique la construction de nouveaux diplômes

La volonté de professionnaliser les salariés, qu'ils soient nouveaux entrants ou travailleurs expérimentés, va reposer dés l'origine sur un adossement explicite des processus de formation ou de validation des acquis à la certification publique, et en particulier aux diplômes de l'Éducation nationale. La principale responsable de ce montage explique en ces termes les motivations d'un tel choix : *« Si le groupe CGEA pour ses ouvriers qualifiés a fait le choix du diplôme, c'est avant tout pour valoriser ses métiers et les hisser au rang de professions, motiver ceux qui les exercent et leur donner, s'ils le souhaitent, la possibilité d'accompagner l'entreprise sur le long terme. (…) Le diplôme en France est fortement porteur de reconnaissance sociale. C'est une certification nationale facilement lisible par les intéressés et leur environnement et d'autant plus valorisante que les trajectoires individuelles sont souvent empreintes d'échec scolaire. »* (Sirot, 2000)

Cependant, pour motivé qu'il soit, ce choix de la certification publique vient buter sur un problème majeur au début des années 1990 : il n'existe pas, dans les deux métiers principalement exercés dans le groupe que sont le traitement des déchets et le transport routier de voyageurs, de diplôme professionnel constituant un socle de base pour des salariés, futurs ou anciens. C'est la raison pour laquelle le groupe, jusque-là peu impliqué dans les coopérations avec des institutions éducatives, va devenir en quelques années un très actif *« partenaire du système de formation »*[28] en s'investissant dans la procédure d'élaboration (ou de révision) d'un certain nombre de diplômes professionnels de l'Éducation nationale. Concrètement, cette implication va prendre la forme d'une participation de membres du groupe (au titre des représentants des employeurs) à deux Commissions professionnelles consultatives (CPC), qui vont valider :

- la création du CAP d'Agent d'accueil et de conduite routière (AACR) en novembre 1993, au sein de la 11e CPC (Transport et manutention).

- la création du CAP Agent de gestion des déchets et propreté urbaine (AGDPU) en juin 1994, au sein de la 20e CPC (Sanitaire et Social).

- la modification du CAP Maintenance et hygiène des locaux en 1996, au sein de la 20e CPC (Sanitaire et Social).

L'examen du compte-rendu d'une séance de CPC au cours de laquelle a été examiné le dossier d'opportunité de création du CAP AACR[29], permet par exemple de mesurer combien le profil du futur diplôme, et son positionnement à côté des diplômes existants (ici en l'occurrence le CAP de conducteur routier) a suscité des discussions importantes entre les membres de la CPC. L'accord finalement obtenu se fait autour de l'intérêt de spécifier dans un diplôme le double enjeu du *« relationnel »* et de *« la conduite »* dans le transport de voyageurs.

---

[28] Nous faisons ici référence à l'un des quatre types de positionnement des entreprises à l'égard du système éducatif tel qu'il a été mis en évidence par Lochet *et alii* (1995). Selon ces auteurs, une entreprise partenaire du système de formation se définit d'un côté par une implication forte des employeurs dans le domaine de la formation passant notamment par *« des partenariats forts avec les établissements de formation professionnelle initiale »*, qui peuvent aller jusqu'à *« la conception même des cursus »*, et de l'autre par *« une stratégie et des outils de recrutement (…) définis de façon centralisée »*, et s'appuyant explicitement sur *« la référence au diplôme »*. Elle s'oppose aux entreprises *« à gestion quantitative de l'emploi »* qui formalisent très faiblement leurs pratiques de recrutement et leurs critères d'embauche, en délaissant totalement la référence au diplôme, et aux entreprises *« clientes du système de formation »* qui utilisent le diplôme comme un filtre préalable au recrutement, mais investissent très peu en interne sur la formation des jeunes.

[29] Compte-rendu de la séance de la CPC transport et manutention du 18 mars 1993 (4 p.). Ce compte-rendu a pu être examiné, grâce à la création récente au sein du Céreq d'une base de données traitant des archives des comptes rendus de CPC.

2.3 La formalisation de partenariats avec l'Éducation nationale

Ainsi, dès 1994, la CGEA est en mesure de disposer des certifications nécessaires pour permettre des engagements individuels dans des démarches de formation par apprentissage ou de Vap. Si pour l'apprentissage, la mise en œuvre opérationnelle va s'effectuer sans problèmes majeurs grâce au CFA interne qui vient d'être créé et qui mobilise fortement les professionnels de l'entreprise, il en va différemment pour la Vap qui nécessite une ingénierie spécifique de la part de l'Éducation nationale, notamment pour ce qui concerne les phases d'accompagnement des candidats.

Afin de créer le cadre d'une coopération durable avec l'Éducation nationale dans ce domaine, le groupe CGEA va choisir au niveau central la voie des conventions de partenariat. Ainsi, la signature d'une convention en mai 1995 entre le ministre de l'Éducation nationale et le PDG du groupe[30] définit les modalités de coopération *« à chacune des phases de la procédure »* pour favoriser le développement de la Vap pour les salariés du groupe : information des salariés ; mobilisation des entités locales ; information des candidats potentiels ; accompagnement des candidats ; jury. On peut noter que ce partenariat intéresse d'autant plus l'acteur public qu'il constitue une possibilité pour lui de valoriser la loi de 1992 sur la Vap.

À cette première convention de portée nationale (quoique ciblant des sites pilotes situés dans les régions Île-de-France et Aquitaine) vont se rajouter dans certains cas des conventions de portée territoriale plus réduite et visant des objectifs particuliers, comme la convention passée en janvier 1998 entre la CGEA et l'Académie de Versailles[31]. Ce document pose les bases d'une démarche de validation expérimentale d'un certificat de formation générale correspondant à un palier diplômant inférieur au CAP, pour permettre à des salariés ne parvenant pas à atteindre le niveau du CAP de réussir quand même à bénéficier d'une certification.

En quelques années, le groupe CGEA s'est donc doté d'un cadre adapté à ses besoins en matière de validation des acquis de son personnel, en investissant fortement la logique partenariale avec les acteurs éducatifs et notamment le ministère de l'Éducation nationale. L'impact opérationnel de cet engagement institutionnel fort va cependant rester limité au cours des années suivantes.

3. UNE OPÉRATIONNALISATION DE LA VAE LIMITÉE… MAIS TRÈS PROMETTEUSE

Quand on sort de la définition du cadre stratégique et qu'on s'intéresse à l'opérationnalisation de la VAE, c'est-à-dire son impact sur les sociétés et les salariés du groupe VE[32], le constat est celui d'une portée effective limitée. Un pointage effectué au début de l'année 2000 note pour les cinq années précédentes l'engagement de 230 salariés dans une démarche de Vap et l'obtention de 112 diplômes (Sirot, 2000). Le faible nombre de salariés concernés, au regard des effectifs globaux de l'entreprise, ne doit cependant pas occulter la dynamique propre à chacune des unités locales dans lesquelles a eu lieu une démarche de VAE (3.1). Une observation précise d'une opération menée en 2006 permet notamment de mesurer les enjeux importants que peut représenter pour une entreprise son engagement dans une démarche de VAE pour ses salariés (3.2).

---

[30] Convention entre le ministère de l'Éducation nationale et le groupe CGEA visant à faciliter l'accès aux diplômes pour les salariés, 5 mai 1995 (5 p.).

[31] Convention de partenariat entre le groupe CGEA et l'Académie de Versailles, 29 janvier 1998 (10 p.).

[32] À partir de 1999, le groupe CGEA va être fondu dans un nouvel ensemble Vivendi Environnement, qui deviendra lui même Veolia Environnement en 2003.

3.1 Une succession d'expériences locales répondant à des objectifs diversifiés

Au cours des dix dernières années, une série de sociétés du groupe a choisi de proposer à ses salariés de s'engager dans des démarches de VAE *(cf.* annexe 1), en prenant appui sur les bases élaborées au sein de la CGEA dans la première partie des années quatre vingt dix. Le changement de mission de la principale initiatrice du processus au début des années 2000 va cependant engendrer un affaiblissement du pilotage central pendant quelques années[33]. C'est donc essentiellement à partir de la dynamique propre à chaque unité locale que la VAE peut vraiment se comprendre.

Sans rentrer dans les détails de chacune des expériences que nous avons pu repérer, il est surtout intéressant de constater que leurs finalités sont souvent de nature différente, et surtout ne correspondent pas à une injonction issue du groupe. Pour certaines sociétés, les diplômes obtenus *via* la VAE par un ensemble important de salariés d'une même catégorie (par exemple, 50 % des conducteurs d'un réseau de bus urbains d'une ville du Nord de la France) constituent pour l'entreprise une quasi certification-qualité à l'égard de leur « client » qu'est la collectivité locale. Pour d'autres, la VAE correspond plutôt à une logique d'enrichissement des parcours professionnels des salariés.

3.2 Une démarche récente de mise en place de la VAE dans un site de transport interurbain de voyageurs

Pour illustrer cet ancrage « local » de la VAE dans le groupe, nos observations ont porté sur la Société des transports départementaux du Gard (STDG), située à Nîmes[34] *(cf.* encadré).

3.2.1 L'origine de la démarche (2005)

Pour bien saisir le contexte dans lequel va émerger la VAE au cours de l'année 2005 dans cette société, il est nécessaire de remonter à l'arrivée du nouveau chef de centre (aujourd'hui directeur général) sur le site en 2003. La mission qui lui est confiée est d'arriver à *« retrouver un esprit d'entreprise* » dans une société marquée par des conflits sociaux fréquents et durs. Il engage dans cette perspective une démarche-qualité afin de créer un ensemble de procédures appelées à devenir des supports du *management*. Concernant le personnel, il accroît les dépenses de formation du personnel et recrute un formateur interne pour suivre et assurer une partie des formations.

Dans ce contexte d'une action managériale soutenue, c'est paradoxalement un échec en matière de *management* qui va constituer le déclencheur de la VAE. En effet, à l'occasion d'une procédure de promotion d'un conducteur pour devenir contrôleur-vérificateur, le chef de centre découvre que le processus de promotion est jugé peu loyal et inéquitable par certains salariés qui mettent en cause la procédure de « concours interne » qui fonde cette promotion. Pour clarifier ce problème, il décide de proposer à tous les conducteurs volontaires de s'engager dans une démarche de VAE finalisée par l'obtention du diplôme de CAP AACR, en leur annonçant que c'est désormais seulement au sein du « vivier » des diplômés que seront choisis les futurs promus. Il entend substituer ainsi au soupçon de jugement subjectif qui pesait sur les promotions, une dynamique d'évaluation objective assise sur un référent incontestable et externe à l'entreprise que constitue l'obtention d'un diplôme. La démarche est présentée au CE et syndicats et représentants du personnel ne s'opposeront pas à sa

---

[33] Dans la période récente, on doit noter que, dans le cadre d'un *« Accord sur les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle»* signé le 4 octobre 2004 entre la direction du groupe VE et l'ensemble des organisations syndicales, la place de la VAE va être réaffirmée comme l'un des moyens de *« faciliter les choix professionnels en cours de carrière »* des salariés (Article II-2-5 de l'accord). La direction centrale du groupe réaffirme donc explicitement son intérêt pour ce type de démarche.

[34] Le contact avec cette société a été établi *via* une cadre de la DRH centrale du groupe VE.

mise œuvre exprimant une relative indifférence, la formation n'étant pas un sujet stratégique pour eux.

Présentation de la Société des transports départementaux du Gard (STDG)

La STDG est une société de transport interurbain de voyageurs de 202 salariés, qui intervient sur le territoire de Nîmes et des communes avoisinantes (Lunel, Beaucaire, etc.), notamment dans le domaine du ramassage scolaire.

Elle est dirigée par un directeur général, assisté d'un chef de centre.

Les services sont :

- l'exploitation (un responsable entouré d'une équipe de sept assistants pour gérer 160 conducteurs),
- l'atelier (12 personnes),
- le service administratif et financier (6 personnes)
- le service commercial/marketing (6 personnes)
- le service contrôle/vérification (5 personnes)

Source : organigramme au 1/1/2007 transmis par la société.

3.2.2 Le montage de l'opération collective de VAE (dÉcembre 2005-mai 2006)

Le chef de centre initie concrètement la démarche par l'envoi, avec le bulletin de salaire de décembre 2005, d'une lettre d'information auprès de l'ensemble des cent soixante conducteurs sur la mise en place d'un dispositif de VAE. Les conducteurs doivent faire acte de candidature par écrit ou manifester leur intérêt en adressant un courrier à la direction. Une quarantaine de personnes se montre intéressée.

La sensibilisation à la VAE du personnel

Une première réunion d'information est organisée au cours du premier trimestre 2006 au cours de laquelle le chef de centre rappelle les objectifs visés par cette démarche, la possibilité d'obtenir un CAP d'agent d'accueil et de conduite routière, transport de voyageurs (AACR). Il est rappelé aux conducteurs que l'obtention du diplôme n'apportera rien en termes de rémunération mais leurs permettra de poser sur le papier toute leur expérience, de prendre du recul sur leur savoir-faire et leur donnera l'accès en priorité aux postes de vérificateurs ouverts à la promotion interne.

Considérant que l'entreprise ne peut absorber quarante démarches de VAE durant la même année, pour des questions de financement et d'équilibre du plan de formation mais également pour des questions d'organisation du travail, la direction décide d'échelonner les VAE sur plusieurs années, en planifiant chaque année dix démarches de VAE.

Au terme de cette première réunion d'information, une sélection est opérée afin de définir quels seront les premiers conducteurs à s'engager dans une VAE dans le courant de l'année 2006. Des responsables de la division transport du groupe Veolia Environnement « descendent » à Nîmes et organisent des entretiens individuels avec l'ensemble des candidats afin d'appréhender la motivation de chacun à s'inscrire dans une démarche de VAE. Parmi les dix premiers conducteurs sélectionnés, trois d'entre eux sont pressentis pour devenir vérificateurs. La sélection vient donc entériner les choix opérés par le directeur du centre en matière de promotion interne.

Le choix d'un certificateur

Au départ, il avait été envisagé au niveau national que ce soit l'Afpa qui encadre les VAE et prenne en charge l'accompagnement pour une raison de proximité de l'institution par rapport à l'entreprise. Cependant c'est vers l'Éducation nationale que Veolia Environnement s'est finalement tournée, car il s'agit du seul organisme valideur habilité à délivrer un CAP d'agent d'accueil et de conduite routière. En outre, le groupe a engagé en 2006 une négociation avec l'Éducation nationale.

Une convention de prestation de service, initiée à titre expérimental dans le cadre du projet de signature d'une convention nationale entre le groupe Veolia Environnement Transport et l'Éducation nationale sur la VAE, est signée en avril 2006 entre le Dava de Montpellier et l'entreprise STDG. Cette convention a pour but de préciser les conditions de mise en œuvre d'une procédure d'accompagnement à la VAE et de préciser le dispositif spécifique conçu pour tenir compte des attentes de l'entreprise. Elle comprend trois prestations, l'ingénierie du dispositif, la formation des accompagnateurs internes de l'entreprise et l'accompagnement des salariés, soit cent soixante-dix heures.

Le financement de l'opération de VAE inscrite au plan de formation est pris en charge pour une part par l'Opca Transport et pour une autre part par l'Ome[35].

3.2.3 La mise en œuvre (mai 2006-décembre 2006)

La convention signée avec le Dava prévoit la mise en place au sein de l'entreprise d'un accompagnement interne et la nomination de deux tuteurs chargés de suivre les candidats dans leur parcours de validation. Le responsable de formation et formateur de l'entreprise et un agent d'exploitation sont nommés puis formés durant une demi-journée dans l'entreprise par les accompagnateurs du Dava pour leur permettre d'assurer un suivi administratif des dossiers de validation (principalement du livret 1 de recevabilité) et un soutien sur l'élaboration du livret 2. Les deux tuteurs participent également aux ateliers collectifs et ont en charge chacun un groupe de cinq personnes.

La phase de recevabilité

Deux réunions précèdent le démarrage de la phase d'accompagnement. Elles sont organisées par les accompagnateurs du Dava et consistent à présenter le dispositif de VAE au sein de l'Éducation nationale, les différentes étapes de la démarche et de l'accompagnement. Une seconde réunion est organisée en sous-groupe de cinq personnes, au cours de laquelle il est remis à chaque candidat le « livret 1 » de recevabilité administrative. Avec l'aide du tuteur, chaque candidat remplit ce dossier de recevabilité et l'envoie pour examen au Dava. Tous les candidats de cette première « vague » sont finalement déclarés recevables et peuvent s'engager dans la phase d'accompagnement.

L'accompagnement

La prestation d'accompagnement proposée par le Dava est structurée autour d'une série d'ateliers collectifs et d'ateliers individuels au nombre de dix qui se déroulent au sein de l'entreprise. L'atelier 1 est l'occasion de la remise du « livret 2 » aux candidats et d'une présentation de la méthodologie générale et des outils (référentiel d'activité professionnelle du CAP). Il est prévu également un entretien avec l'expert du diplôme pour permettre au candidat d'opérer le choix des activités les plus

[35] L'Ome (Opérateur des métiers de l'environnement) a été créé en 2005 à l'intérieur d'un Opca existant, l'OPCIB. Il permet une gestion financière de groupe interbranche et favorise un service ouvert à des entreprises qui relèvent de plusieurs branches professionnelles et qui souhaitent s'organiser entre elles pour la définition et le financement de leurs projets de formation.

significatives et un accompagnement méthodologique. Le dernier atelier collectif consiste en la préparation générale à l'entretien avec le jury de VAE et des exercices de mise en situation.

Une démarche très collective

Plusieurs éléments participent de la dimension collective de cette démarche. En premier lieu, l'accompagnement externe organisé par le Dava qui se déroule en petits groupes de cinq personnes au sein de l'entreprise durant les temps de pause des conducteurs. En second lieu, la mise en place d'un accompagnement interne par la nomination de deux tuteurs internes permet aux candidats de disposer de ressources internes mises à disposition par l'entreprise et de se sentir soutenus dans l'activité d'élaboration du dossier. Le fait que les ateliers d'accompagnement se déroulent au sein de l'entreprise, sur des temps communs va en outre permettre à des conducteurs qui ne se rencontrent que très peu, car ils dépendent de dépôts de cars disséminés sur l'ensemble de la région de Nîmes, d'échanger sur leurs pratiques et d'aborder leur métier d'une manière plus interactive.

Les deux tuteurs vont être très sollicités durant la première phase concernant le suivi administratif du livret 1. Même si ce sont les conducteurs qui constituent personnellement leurs dossiers, ils sollicitent les tuteurs pour la recherche de certaines preuves (notamment sur des justificatifs d'emplois ou des périodes d'activités). Ceux-ci sont également sollicités durant la phase d'élaboration des dossiers, pour faciliter la mise à disposition de ressources internes de l'entreprise (organigrammes, marchés publics, convention avec la région, types de contrats avec la ville en termes de délégation de service public, connaissance de l'entreprise, etc.).

Pour l'élaboration du dossier 2, il s'agit de décrire quatre activités principales parmi les dix présentes dans le référentiel d'activité du CAP : conduite, sécurité, entretien, prise de service, journée de travail, gestion de la billetterie, coordinateur, vérificateur, etc. Parallèlement, l'entreprise a construit un référentiel d'activité du métier de conducteur en interviewant les conducteurs ayant une longue expérience de travail, distinguant les savoir-faire acquis par la formation et ceux acquis par l'expérience. Le recours à ces deux référentiels a permis aux conducteurs de se guider dans l'élaboration de leur dossier de validation.

La valorisation d'un métier « déprécié »

L'activité réflexive qui est au cœur de l'élaboration du dossier 2 ainsi que les questions posées par les accompagnateurs aux candidats sur le détail de leur activité, la précision demandée dans la description de séquences de travail a fait naitre chez les conducteurs une autre appréhension de leur métier et des dimensions de gestion, d'activité commerciale, de contact avec la clientèle qui étaient sous-jacentes et jusqu'alors peu valorisées. Plusieurs propos émis par les conducteurs interviewés rendent compte de ce processus :

- *« On est dans un métier où on est des robots, on part le matin, on rentre le soir, on roule, on doit être à l'heure, on est des robots. En faisant la VAE ça permet de voir le métier autrement. »*

- *« On faisait des choses machinalement sans se rendre compte qu'il y avait une connaissance derrière, des choses pointilleuses… »*

- *« On fait un métier dangereux, il n'y a pas que la vitesse, il y a la sécurité, pour moi la VAE ça fait prendre conscience de ça… j'aurais jamais fait la différence entre rouler vite et pas vite, mais en l'écrivant ça responsabilise, qu'est-ce que tu vas gagner en roulant vite ? Ça, ça ne m'était jamais venu, la VAE ça responsabilise quelque part… »*

- *« La VAE ça nous a fait réveiller des choses qui étaient endormies, surtout au niveau de la sécurité. »*

Cela va même bien au-delà, car, pour la majorité d'entre eux, la conduite d'un car avec seulement le permis transport en commun dont ils sont tous titulaires n'était pas considérée jusque là comme un

véritable métier : *« Avant, je ne remplissais pas bien le disque, depuis que j'ai fait la VAE je le remplis correctement. L'accompagnatrice en posant des questions sur les conséquences d'un disque mal rempli, le contrôle de police, l'accident, c'est une prise de conscience. »*

Au-delà de cette fonction de revalorisation personnelle et professionnelle et de reconnaissance d'une identité professionnelle que semble avoir joué la VAE pour certains conducteurs, c'est aussi sur le plan de la reconnaissance sociale, vis-à-vis de l'entourage et de la famille que l'obtention d'un diplôme a été bénéfique : *« Pour moi, avoir un diplôme du métier que je fais, moi je n'avais que le permis de conduire, avec la VAE moi je deviens conducteur de car, maintenant je peux expliquer ce que c'est mon métier. »*

Pour un des conducteurs engagés dans la VAE d'origine serbe et arrivé depuis quelques années en France, l'obtention d'un diplôme français représente pour lui une forme d'intégration au pays *: « Moi, je suis venu dans un nouveau pays, et puis avoir un diplôme du pays c'est un plus… »* C'est le candidat qui a rencontré le plus de difficultés pour rédiger son livret, car sa maîtrise de la langue française étant défaillante, principalement à l'écrit. Il a donc souvent sollicité son accompagnateur interne pour l'aider à reprendre la rédaction de son dossier et la forme de l'expression.

Enfin, l'obtention du CAP permet également aux salariés d'envisager une mobilité externe plus sécurisée et l'assurance d'une reconnaissance sur le marché du travail de leur diplôme.

En décembre 2006, les dix candidats passent devant le jury de VAE et obtiennent tous une validation totale.

L'opération de VAE a été reconduite en 2007, dix nouveaux conducteurs ont engagé leur démarche dans les mêmes temporalités qu'en 2006. À la différence de la promotion précédente, c'est sur le contingent d'heures du Dif que les dix-sept heures d'accompagnement ont été prises. L'entreprise STDG a signé une nouvelle convention d'accompagnement avec le Dava de Montpellier.

4. CONCLUSION : LES ENJEUX DE LA VAE POUR UNE GESTION LOCALE DES RESSOURCES HUMAINES

Ayant montré plus haut les enjeux que représente la démarche de VAE pour les salariés, on peut terminer cette analyse en détaillant brièvement les enjeux majeurs de la VAE pour l'entreprise.

De manière globale, en revenant à l'origine du dispositif, on peut considérer que la VAE correspond à un enjeu de construction d'un « marché interne » pour la STDG. Il s'agit pour elle de constituer un « vivier » de promouvables, dont la désignation est faite de manière plus transparente que la politique de promotion antérieure. Désormais, c'est le référent du diplôme qui régule la première phase des promotions.

Un autre enjeu sous-jacent à cette démarche est celui d'un renouvellement dans la politique de gestion des évolutions professionnelles. Celle-ci se conçoit progressivement comme un mixte associant la reconnaissance des compétences acquises (par la VAE) et le développement de compétences nouvelles complémentaires (par des formations spécifiques) pour les salariés amenés à changer de fonction. Il y a là une modalité intéressante d'imbrication entre des compétences issues de l'expérience et des savoirs nouveaux et plus formalisés.

Enfin, un dernier enjeu est celui de l'activation de la volonté individuelle mise au service d'un projet d'entreprise. Les salariés engagés dans la VAE soulignent l'importance de leur engagement personnel et les efforts qu'ils ont dû consentir pour obtenir le diplôme. Ce « dépassement de soi », dès lors qu'il est couronné de succès, est particulièrement valorisant pour l'individu. Mais il a également l'intérêt pour l'entreprise d'apparaître comme un marqueur particulièrement fort de l'ancrage de l'individu dans la dynamique du projet collectif.

Les personnes rencontrées :

Au sein de la DRH Veolia Environnement :

- Me Sirot, membre de la DRH de Veolia Environnement, ancienne cadre chargée du développement social à la CGEA

Au sein de la Société de transports départementaux du Gard (Nîmes) :

- Directeur général
- Formateur
- Trois salariés bénéficiaires de la VAE, dont un membre du comité d'entreprise.

Références bibliographiques

BROCHIER D., GUITTON C., LEGAY A., MACHADO J. (2007), *Etude des conditions et des modalités de déclinaison de l'accord sur les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle au sein de Veolia Environnement*, Rapport final, Céreq (170 p.)

LOCHET Jean-François, PODEVIN Gérard, SAUNIER Jean-Marie (1995), « Produire des compétences pour gérer des recrutements », *Bref-Céreq* N° 111, juillet (4 p.).

LORRAIN Dominique (2005), « La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980-2004) », *Sociologie du Travail* N°47, pp. 340-361.

SIROT Françoise (2000), *« Le choix du diplôme pour reconnaître les nouvelles compétences des ouvriers : origine, mise en œuvre, perspectives »*, CPC Info N° 30, pp. 27-31.

ANNEXE 1
APPROCHE CHRONOLOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE LA VAE AU SEIN DE VEOLIA ENVIRONNEMENT DE 1991 A 2006

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Textes légaux ou conventionnels faisant référence à la VAP-VAE		Loi du 20 juillet 1992		Circulaire d'application (Nov. 1994)								Loi de modernisation sociale avec un volet VAE	ANI du 20 septembre 2003			
Coopération avec l'EN : Création diplômes, Conventions, ….			Création du CAP Agent d'accueil et de conduite routière (AACR)	Création du CAP Agent de gestion des déchets et propreté urbaine (AGDPU)	Convention MEN/CGEA (5 mai 1995) : VAP dans 2 régions pilote : Id Fce et Aquitaine	Révision du CAP Mainte-nance et hygiène des locaux	7 académies concernées	Convention Académie Versailles /CGEA (29 janv 98) : Projet portefeuille de compéten-ces		AACR Révision du CAP GGPU						
								Convention FSE en partenariat avec l'EN et d'autres entreprises								
Actions internes repérées dans les établisse-ments (données non exhaustives)					Expériences pilote (CTPO ; TCAR ; CTSP Onyx ; OTN) → 10 diplômés fin 1996		120 salariés engagés dans la VAP	Démarche de VAP engagée à ONYX-OTN-OTUS Pour des CAP chauffeurs	Démarrage VAP/VAE pour le DU GSU --- Démarche VAP Grandjouan	230 salariés engagés. 112 diplômés	Extension aux ouvriers peu qualifiés et aux cadres ?		Expériences : DK'Bus Marine (Dunkerque) Une cinquan-taine de conducteurs diplômés par la VAE			Démarche VAE pour 10 conduc-teurs de car aux Rapides du Gard (transport interurbain)
Politique d'apprentissage	Introduction de l'apprentissage Dans les métiers de la CGEA			Création de l'IEU : Lance-ment de l'apprentissage		Premières promotions d'apprentis				1044 apprentis dans le dispositif depuis 1994						

Source : Réalisation par les auteurs à partir de documentations internes du groupe.

Chapitre 5

FRALIB : VALORISER LES RESSOURCES HUMAINES

FRANÇOISE KOGUT-KUBIAK et BERNARDINE RIVOIRE

L'annonce d'un plan social étant intervenue le jour où nous rencontrions un premier interlocuteur dans l'entreprise, en décembre 2006, puis un mouvement de grève s'étant développé et ayant duré plusieurs semaines, nous ne réussirons pas à voir la RRH, en poste depuis trois mois seulement et occupée par les entretiens à mener. Nous ne verrons pas non plus les représentants des syndicats, ni même le secrétaire du CE. La CGT est le syndicat majoritaire aujourd'hui dans l'usine.

Nous avons interviewé par contre, longuement, la responsable Formation : « *Sans elle rien ne se serait développé* », nous a-t-on dit du côté des opérateurs externes de l'accompagnement du candidat. Nous avons interviewé ces derniers : deux organismes de formation, partenaires de cette entreprise depuis plusieurs années, et qui sont intervenus dans la conception, la mise en place du dispositif collectif, puis ont assuré l'accompagnement des candidats. Nous avons, enfin, interviewé individuellement quatre salariés passés par la VAE.

Une première démarche collective de demandes de VAE a pris place en 2004, mobilisant onze candidats au départ. Une deuxième en 2005, a mobilisé six candidats. Une troisième opération en 2006 a amené douze candidats à monter un dossier. Étaient visés, dans le domaine des industries agro-alimentaires un Brevet professionnel, dans le domaine de la maintenance des systèmes mécaniques automatisés un Bac professionnel. Aujourd'hui, sur les vingt-neuf candidats mobilisés sur les trois ans, six abandons en cours de démarche ont été observés, dix-neuf validations totales et quatre validations partielles ont été obtenues.

L'opération se poursuit en 2007, sur le BP des industries agro alimentaires. Ceux qui n'ont pas eu de validation totale du Bac professionnel MSMA se préparent à représenter un dossier, et se met en place un nouveau groupe de six personnes pour ce même diplôme. De nouvelles candidatures pourraient concerner le BTS des industries agro-alimentaires ou le BTS de maintenance industrielle.

1. QU'EST CE QUE L'ENTREPRISE FRALIB ?

L'entreprise est née en 1882 à Marseille pour traiter le thé importé. Son histoire prend place au sein de celle du secteur des industries agro-alimentaires (IAA). Anciennement « Thé de l'Éléphant », elle prend le nom de Fralib, « Française d'alimentation et de boissons », en 1972 lorsqu'elle est rachetée par le groupe Unilever : celui-ci représente environ 4 500 salariés en France en 2005.

Si le siège social de Fralib se trouve à Rueil-Malmaison dans la région parisienne, la seule usine qui subsiste en France aujourd'hui est située à Gèmenos dans les Bouches-du-Rhône. Elle produit et conditionne, depuis 1989, thé et infusions pour le marché français et différents pays du marché européen. En janvier dernier, l'usine faisait travailler cent quatre-vingt-sept ouvriers (cent quarante-sept hommes et quarante femmes), trente et un agents de maîtrise (vingt-quatre hommes et sept femmes), dix-huit employés (quinze femmes et trois hommes), et enfin dix cadres (cinq hommes et cinq femmes).

1.1 Une politique de formation réactivée à partir de 1996 par la conclusion d'un partenariat avec l'Agefaforia

On a souvent décrit, dans les années 1980, les rapports tendus qui lient le secteur des IAA à la grande distribution. Les livraisons doivent intervenir « *just in time* » dans les grandes surfaces, où sévit une politique du « 0 stock ». Et le conditionnement, en particulier, est devenu « *une zone d'incertitude forte par rapport au marketing, au regard de l'approvisionnement, de la présentation des produits, des conditions d'hygiène du conditionnement lui même.* »[36]

L'histoire de Fralib, au sein de ce secteur, est celle d'un rétrécissement régulier des effectifs depuis plusieurs décennies, au travers d'un développement de l'automatisation, de l'informatisation, de changements successifs dans l'organisation du travail. Au départ, et jusqu'au début des années 1970, ont coexisté trois usines : Lipton au Havre, Royco à Dissais, et Fralib à Marseille. Les deux premières ont fermé successivement, la fermeture s'accompagnant de départs mais aussi du reclassement de certains salariés et du déménagement de certaines machines, du Havre à Marseille par exemple.

Des actions de formations ponctuelles et ciblées ont été à plusieurs reprises organisées dans les deux secteurs de la production (aromatisation et conditionnement) en même temps que l'entreprise connaissait différents plans sociaux. L'avant-dernier a pris place, en 1988, organisant soixante départs volontaires et s'accompagnant, en 1989, du déménagement de l'usine de Marseille à Gèmenos. C'est alors que les femmes verront leur nombre diminuer significativement : ayant atteint un certain âge et ne possédant pas le permis de conduire, elles ne suivront pas la délocalisation. Notons qu'une action de formation, adressée juste avant, aux opératrices des ateliers de conditionnement, avait introduit une recomposition des tâches, qui incluait désormais le premier niveau de dépannage et d'entretien préventif, et avait mis en place des qualifications marquées du sceau de la polyactivité, de la polyvalence. « *Depuis toujours dans des tâches de surveillance, ce qu'on demandait désormais aux opératrices, était d'être clairement capables d'effectuer des tâches jusqu'alors confiées à d'autres catégories de personnel : manutentionnaires, mécaniciens, agents de maîtrise, contrôleurs qualité* [37] ». Celles qui ont réussi à le devenir sont celles qui se sont appelées les « opératrices régleuses »… ce sont celles qui sont restées lors du plan social intervenu en 1988.

À partir de 1996, les responsables du site de Gèmenos, précise l'Agefaforia[38], ont développé dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec elle, et avec le Centre de formation professionnelle (CFPPA) de Carpentras, une politique de formation variée.

Les actions ont visé une adaptation aux mutations technologiques du moment, se sont adressées à des populations ciblées. Un autre organisme de formation, du secteur privé, a gagné la confiance de Fralib plus tard, vers 2003. C'est lui qui, avec le CFPPA, sera chargé de l'accompagnement VAE en entreprise.

En janvier 2007, alors que travaillaient dans l'usine deux cent quarante-quatre personnes, un nouveau plan social sera à l'origine de quarante départs volontaires. Cette fois il semble que l'on assiste *« dans un groupe comme Unilever, à un nouveau phénomène : une forte standardisation des objectifs de performance, au niveau international. Un taux de résultat opérationnel est décidé et appliqué à l'ensemble des filiales, quelle que soit leur taille, le lieu où elles sont implantées ou la nature de leur activité* »[39]. On nous dira, chez Fralib, qu'afin de maintenir la compétitivité, Unilever a dû envisager de diminuer la masse salariale à Gèmenos.

---

[36] « La formation comme drame : l'exemple d'un groupe d'ouvrières dans l'agro-alimentaire », ROCHE Pierre**,** Les *Cahiers du changement*, juin 2001, n°6, pp. 15-22.

[37] *Op.cit.*

[38] In « Témoignages sur un parcours qualifiant chez Fralib », note d'information de l'Agefaforia, 25 février 2005.

[39] In Revue *Gérer et Comprendre*, 2005.

Une nouvelle action de formation des opérateurs des ateliers de conditionnement, population entre-temps devenue essentiellement masculine, venait d'intervenir, entre 2000 et 2003. Ce sont les plus qualifiés d'entre eux que la direction a voulu clairement valoriser par l'installation d'un dispositif collectif d'accès à la VAE. Cette action de formation avait visé l'implantation d'une nouvelle organisation du travail, appuyée sur l'enrichissement des tâches d'auto-maintenance et le remplacement progressif du couple homme/machine, par le couple groupe d'opérateurs/ligne de machines.

1.2 Une politique de certification des nouvelles qualifications construites

Une politique de reconnaissance des nouvelles qualifications obtenues est quelque chose qui a régulièrement été mis en place, ces dernières années, chez Fralib, parfois au travers d'une procédure de « validation » interne, parfois aussi et en plus en termes de certification recherchée à l'extérieur.

C'est ainsi que les opératrices, en 1987, passaient le CAP de conduite de machines automatisées, de l'Éducation nationale. C'est ainsi que l'entreprise a travaillé, de 1996 à 1998, en partenariat avec l'Agéfaforia Méditerranée, à la reconnaissance des qualifications par la délivrance de CQP. Et en 2003, la qualification ON3, atteinte grâce à un parcours qualifiant de deux ans[40], proposé aux opérateurs, était déjà reconnue à l'interne par un changement de coefficient, quand on a envisagé en plus de profiter des dispositions de la loi de 2002 sur la VAE.

Fralib est finalement la première et seule entité du groupe Unilever à inaugurer, fin 2004, une démarche collective de recherche de certification par la voie de la VAE, bien qu'aucune impulsion particulière n'ait été donnée par le groupe, aucune directive donnée par la branche.

2. GENÈSE DU RECOURS À LA VAE AU TRAVERS D'UNE DÉMARCHE D'ENTREPRISE

2.1 Cinq facteurs déterminants pour la prise de décision de recourir à la VAE, au travers de l'installation d'un dispositif collectif

A - La VAE est dans l'air du temps

La loi sur la VAE a été votée à peu près au moment où Fralib se mettait à réfléchir à la manière de valoriser le plus haut niveau de qualification atteint par les opérateurs que l'on avait décidé de former au travers d'un parcours qualifiant progressif défini par trois niveaux successifs. On discutait un peu partout du principe de la validation des acquis : « *C'était dans l'air du temps !* », nous a-t-on dit.

B - La responsable de formation dans l'usine de Gèmenos, vient personnellement « de passer par là »

Elle connaît la démarche qui attend un candidat, les bénéfices que l'individu en tire au delà de la certification visée. Elle est aussi convaincue de l'intérêt que l'on peut y trouver en tant qu'individu que de celui que peut y trouver une entreprise sur le plan de la valorisation des salariés. L'étude réalisée en 2005 par le Cnam et intitulée « La VAE en entreprises : un atout collectif ? »[41] a démontré l'influence systématique qu'a une personne de la DRH passée personnellement par la VAE, sur le fait que se prenne la décision de l'installation, dans cette entreprise, d'un dispositif collectif.

[40] Le passage d'ON2 à ON3 s'effectue au mieux sur deux ans, celui d'ON1 à ON3 peut lui s'étendre au mieux sur 4 ans.

[41] Etude réalisée par l'institut MCVA du Cnam.

C - L'entreprise Fralib travaille en partenariat avec le Centre de formation professionnelle agricole Louis Giraud (CFPPA) de Carpentras, depuis déjà une douzaine d'années (1995)

Or, ce centre appartient au ministère de l'Agriculture. Il a l'avantage de bien connaître les métiers liés au secteur de l'agro-alimentaire, étant opérateur de formation pour diverses entreprises dans la région. Il est par ailleurs « centre habilité » pour le Brevet professionnel de l'industrie agro-alimentaire (BP IAA), diplôme de niveau IV en unités capitalisables, spécifique à l'industrie IAA et délivré par le ministère de l'Agriculture. Il est au courant des diplômes existants, maîtrise l'ingénierie de construction de référentiels. Enfin, il est naturellement en relation régulière avec la direction régionale de l'agriculture, qui se trouve être un des opérateurs de la VAE dans la région.

D - Depuis 1996, on l'a dit, s'est ravivé un partenariat entre Fralib, le CFPPA et l'Agefaforia, organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) des industries agro-alimentaires, sur les questions de formation

Même si la branche ne donne pas de consignes ou de conseils quant à l'application de la loi sur la VAE, l'Agefaforia va, dès le départ, participer à la réflexion menée. Elle proposera très vite de participer au financement de l'opération qui va se mettre en place.

E - En 1997-98 « l'entreprise connaît un fort taux d'absentéisme, on juge le personnel démotivé », souligne le CFPPA

En 1999, l'entreprise va mettre en place, avec la collaboration du celui-ci un nouveau système d'évolution des qualifications des opérateurs de lignes de conditionnement et d'aromatisation, qui leur permettra de progresser sur une ligne hiérarchique à trois niveaux : ON1, ON2, ON3. À la clé se trouve un programme de formation étalé au mieux sur quatre ans. Il est prévu qu'à chaque niveau de formation, après évaluation à l'interne, les opérateurs accèdent à un nouveau coefficient. À l'issue de cette formation, pourtant, en 2003, l'entreprise souhaite en plus engager une réflexion sur le devenir des ON3 : les possibilités d'évolution se heurtent en effet au faible nombre de places susceptibles de les accueillir, en maintenance mécanique. « *Comment dynamiser, donner du sens à la formation en interne, montrer que notre niveau de formation peut aussi avoir une valeur à l'extérieur ?* » se demande la responsable de la formation. *« Il ne s'agit pas de mettre en place des formations pour amener les gens à un « niveau de diplôme », par contre celles qui ont déjà la qualification, le niveau de compétences d'un diplôme, si on s'en aperçoit, qu'on le met en évidence, là on est prêt à mettre en place un dispositif collectif permettant d'aller en chercher la reconnaissance officielle »*. Le CFPPA insiste : la question était celle de savoir *« comment faire pour qu'il se passe quelque chose…qu'il y ait de la dynamique sociale ? La formation ne sert pas qu'à former…elle sert aussi à ce que les gens échangent… »* .

La direction se soucie évidemment de « *l'employabilité* » de ses salariés, dans le contexte mouvant que connaît l'entreprise depuis plusieurs années, nous dit-elle. Mais ce n'est pas l'objectif qu'elle met en avant dans la recherche de certification extérieure à laquelle elle procède à ce moment là via la VAE.

2.2 Choix de la certification à viser par la VAE…

La responsable de la formation reconnaît ne pas forcément bien connaître tous les diplômes. Le CFPPA va être chargé de repérer si les compétences développées grâce à cette formation délivrée en situation pourraient être rapprochées de celles dont atteste un diplôme, un diplôme « reconnu »…que tous les candidats, du coup, viseraient, aidés en cela par un dispositif collectif d'accompagnement mis à leur disposition par l'entreprise. Se met en place une étude qui consiste explicitement à comparer deux référentiels d'activité : celui du poste tenu par les salariés à valoriser en entreprise et celui du Brevet professionnel IAA. La comparaison montrera leur recouvrement

quasi systématique, hormis sur des activités liées à la sécurité alimentaire des produits et leur traçabilité. Le CFPPA proposera de concevoir deux modules de formation susceptibles de combler les manques, formation que les candidats potentiels suivraient en amont de l'entrée dans la démarche de demande de VAE afin de se donner toutes chances d'obtenir une validation totale du diplôme.

2.3 Réaction des représentants du personnel à la proposition…

Les syndicats ont eu une réaction de méfiance dés le départ, nous dit-on : *« "Pourquoi la VAE ? À moins que vous ne prépariez un nouveau plan social ?"*, m'ont-ils demandé », nous rapporte la responsable de formation. Celle-ci ajoutera : *« Ils craignent qu'on exploite les compétences des salariés sans les reconnaître en termes de rémunération… Mais là n'est pas le débat puisque la reconnaissance a déjà été obtenue avec le niveau ON3. Dans ce cas, la VAE c'est un plus dans la reconnaissance. C'est tout. »*

Le CFPPA nous dira lui : *« Ils ne comprenaient pas pourquoi l'entreprise proposait cela aux salariés. Quelque part l'entreprise prenait leur place peut-être… c'était elle qui allait valoriser les salariés…. »*

Reste à ce jour à interroger les syndicats eux mêmes sur ce qui constitue leur position. Nous ne l'avons pas fait, les circonstances n'ayant pas facilité notre investigation.

3. MISE EN PLACE CONCRÈTE DE LA PREMIÈRE EXPÉRIMENTATION EN 2004 : LE BP IAA PAR LA VAE

3.1 Une première réunion d'information…

Organisée par la représentante du ministère certificateur (Draf) et l'organisme choisi par l'entreprise pour être l'accompagnateur des candidats (CFPPA de Carpentras), elle a réuni une vingtaine de salariés volontaires parmi les ON3. Il s'agissait de leur présenter la démarche de VAE dans sa globalité, les résultats de l'étude comparative des référentiels métier/diplôme, le diplôme choisi et le dispositif d'accompagnement prévu par l'entreprise ainsi que les formations complémentaires envisagées au regard des écarts constatés lors de la comparaison des référentiels. Un délai de réflexion a été proposé. Finalement on verra treize salariés se porter volontaires pour entrer dans la démarche.

3.2 Un accompagnement des candidats, hors temps de travail

Le CFPPA a ensuite organisé six séances d'accompagnement qui furent assurées par une formatrice du centre, dans les locaux de l'entreprise. Elles se sont à chaque fois déroulées hors du temps de travail des candidats. La première séance, collective, a porté sur la découverte du dossier et la méthodologie de travail à mettre en œuvre. Le représentant du CFPPA que nous avons rencontré nous dira que les candidats n'ont qu'une envie lors de cette première séance, c'est de partir tant il n'est pas évident pour eux au départ d'être confrontés à ce type de démarche *(« ils s'interrogent sur ce qu'on leur demande »*).

À partir de la deuxième séance qui était organisée en sous groupe, les candidats ont clairement manifesté leur volonté d'être accompagnés de façon individuelle, soucieux de conserver l'intimité de leur propos « *L'aspect collectif est intéressant pour faire passer les messages communs…. Au départ il faut bien expliquer ce qui concerne tout le monde donc c'est intéressant que chacun entende les questions des autres, cela les aide aussi à mieux comprendre…* ». Le travail de l'accompagnateur consiste, selon le CFPPA, à l'appui du CV du candidat, à lui faire expliciter ce qu'il fait quand il travaille, autrement dit à énoncer le « travail réel » au sens des analystes du travail. Pour cela, il lui

est demandé d'utiliser la première personne du singulier. D'une séance à l'autre, l'accompagnateur aide le candidat en reformulant, à partir des écrits produits, le contenu de telle ou telle rubrique, et en pointant les répétitions. La septième et dernière séance, qui intervient après la remise de dossier à l'organisme certificateur, est consacrée pour chaque candidat à une simulation d'entretien.

3.3 Résultats de l'opération collective

Sur les treize candidats, deux ont abandonné en cours de route, pour des raisons personnelles nous dira-t-on, dix ont obtenu une validation totale et un une validation partielle. Nous ne saurons pas si celui-ci aura finalement obtenu un jour validation totale. Il n'en a pas tenue informé l'entreprise. Celle-ci n'avait pas prévue de poursuivre l'accompagnement dans sa structure initiale mais prévoyait éventuellement de mettre à la disposition des candidats certains outils pouvant les aider à combler les écarts de compétences mis en avant par le jury.

3.4 Quelques commentaires des acteurs

« Ce n'est pas évident au niveau de chaque individu », précise le CFPPA *: « c'est pas seulement le fait d'écrire… il faut analyser, choisir, trier, se regarder… c'est pas anodin pour un individu de faire ça. Par ricochet, c'est cela qui est intéressant aussi pour l'entreprise même si cela ne peut pas être affiché. La réussite d'un individu apprend à l'entreprise des choses sur l'individu qu'elle ne savait pas forcément. Le fait de passer par cette démarche leur donne une autre dimension, un autre niveau de maturité, donc l'entreprise peut être gagnante ».*

À propos de la compétence que requiert la fonction d'accompagnateur, la responsable de formation s'exprime ainsi : « *Cela a été un gros travail pour la personne qui les accompagne de s'imprégner elle même de l'environnement industriel, pour pouvoir leur dire « là quant on te pose telle question cela correspond à telle activité que tu fais* ».

Comme on le trouve mentionné dans tous les rapports sur la VAE aujourd'hui, l'accompagnement se révèle une opération incontournable pour assurer que les candidats s'approprient le mode d'analyse de leur expérience, particulier, qui leur est demandé. La responsable de formation poursuit ainsi : *« heureusement qu'ils ont été accompagnés parce que peut être que tout seul, face aux questions du dossier, ils n'auraient pas su faire la transposition de certaines questions à leur environnement industriel donc cela élimine un potentiel de candidats énorme ».*

3.5 Poursuite de l'expérimentation….

En 2005, parmi les ON3, six nouveaux candidats ont suscité la mise en place d'un nouveau dispositif collectif pour l'obtention du BP IAA.

4. UNE DEUXIÈME EXPÉRIMENTATION EN 2006 : LE BAC PROFESSIONNEL MSMA (MAINTENANCE DES SYSTÈMES MÉCANIQUES AUTOMATISÉS) PAR LA VAE

4.1 Une autre population de salariés…

La seconde expérimentation de démarche collective a concerné une autre catégorie de personnels, un autre diplôme, un autre organisme certificateur, et a mobilisé un organisme privé externe sur la fonction d'accompagnement du candidat. L'origine de l'opération était elle même différente.

Suite à la mise en place du nouveau système de qualification concernant les opérateurs, les mécaniciens ont été déstabilisés, se sont sentis « exposés » : était désormais confiée aux opérateurs qui

venaient de se former et pour certains de passer par la VAE, la prise en charge des premiers niveaux de maintenance. Resteraient-ils, eux, aussi reconnus qu'avant ?

Certains sont venus d'eux mêmes prendre des informations sur l'expérimentation de la VAE qui avait été menée, auprès de la responsable de formation.

Deux démarches individuelles de demande prirent place à cette époque. De plus, un des mécaniciens passés finalement par le deuxième dispositif collectif mis en place par la suite, nous a dit s'être documenté seul à ce moment-là, sur internet, avoir obtenu de l'entreprise l'assurance qu'elle prendrait en charge financièrement sa démarche… Il avait finalement renoncé à l'époque, « par manque de temps », nous dira t-il.

C'est dans ce contexte que l'entreprise a selon les propos de notre interlocutrice « *voulu leur prouver, à eux aussi, par ce dispositif, que leur métier avait non seulement une valeur pour l'entreprise mais également à l'extérieur* ». Mais on insiste pour dire que, comme en 2003, le recours à la VAE pour l'entreprise a pour « *finalité en soi un type de reconnaissance… il ne s'agit pas d'un moyen pour arriver à quelque chose …* ».

Les candidats quant à eux précisent que le diplôme « *c'est un plus* » sur le marché du travail, notamment au regard des menaces latentes de fermeture qui pèsent sur le site. D'autres motivations sont également mise en avant : la reconnaissance par la famille *(« fierté de passer des examens comme les enfants »)*, la reconnaissance personnelle *(« arriver à se situer après vingt ans d'expérience professionnelle »)*.

4.2 Un système de signature de conventions diverses, entre acteurs divers, s'expérimente alors…

L'entreprise s'est tournée, à propos du choix de la certification à viser et de l'accompagnement des candidats, vers un organisme de formation avec lequel elle travaillait depuis quatre ans : le domaine de la mécanique risquait de concerner des diplômes de l'EN, l'organisme les connaissait bien. Une convention entre eux deux, fut signée, organisant les modalités, la rémunération, par celle-ci, de l'accompagnement des candidats.

Après avoir, comme l'avaient fait les acteurs de la première expérimentation, procédé à une comparaison de référentiels d'activité, le nouvel organisme accompagnateur prit contact avec le Dispositif académique de validation (Daven), représentant de l'Éducation nationale, cette fois organisme valideur, afin de vérifier avec lui la pertinence d'un choix de diplôme qui porterait sur le Bac professionnel, ou le BTS de maintenance.

Rôdé à la fonction d'accompagnement en formation, c'était la première fois que cet organisme se lançait dans une expérimentation d'un autre type d'« accompagnement » : l'accompagnement de candidats à la VAE. Il apprit, à l'occasion de cette rencontre, qu'il avait à être « agréé » par le Daven pour avoir le droit d'assurer la fonction d'accompagnement en question. Il allait lui falloir, pour cela, se payer une formation de deux jours, assurée par le dispositif académique. De longues négociations prirent place alors concernant la signature d'une nouvelle convention, liant cette fois l'organisme concerné et le Daven. L'organisme assura l'accompagnement qu'il devenait nécessaire de démarrer sans attendre cette signature.

L'entreprise, pour sa part, apprit par la suite que bien qu'ayant signé convention avec l'organisme qu'elle comptait rémunérer pour l'accompagnement, il lui fallait signer convention aussi avec le Daven : ce qui fut fait. L'accompagnateur serait rémunéré, par l'entreprise, *via* le Daven.

Cette expérimentation de signature de conventions, successive et séparée, les incompréhensions manifestes qu'elle a laissées se développer, parfois, suggèrent peut-être une nécessité : celle pour l'ensemble des acteurs, d'essayer de procéder à une formalisation, ensemble, d'un certain nombre de questions ou de données.

L'organisme de formation nous dit ne pas remettre en cause le type de procédure de délivrance d'agrément utilisé : il lui a semblé « *adéquat et pertinent*» et s'inscrivant dans une volonté de garantir aux candidats le respect des procédures établies par l'organisme certificateur. Mais le flou dans lequel restent, semble t-il, certaines questions, entre autres celle de savoir s'il aurait dû recevoir attestation de l'agrément obtenu, et la valeur de celui-ci dans le cadre d'une procédure concernant un autre diplôme, l'amène à se demander qui devrait agréer, pourquoi, comment ? Il semble qu'en Île-de-France, par exemple, ce soit le Conseil régional, financeur, qui agrée les accompagnateurs extérieurs. Selon quels critères ?

Notre organisme dit se rendre compte en tous cas qu'une part de l'accompagnement consiste dans la prise en charge de toutes les questions administratives en rapport avec l'entrée dans la démarche et la première prise de contact du candidat avec l'organisme certificateur. L'étude réalisée par le Céreq et intitulée « Logiques d'accès à la VAE et parcours de validation »[42] a montré comment les abandons survenaient dès cette phase-là de la procédure.

4.3 Première réunion d'information… choix du diplôme

La première réunion a rassemblé les quarante-deux salariés potentiellement concernés, autour d'une représentante du Daven et des deux représentants de l'organisme accompagnateur qui allaient opérer : il s'agissait de présenter le dispositif qui se mettait en place, les motivations qui avaient prévalu au choix du diplôme. Lors de cette première phase, le choix du diplôme en termes de niveau (Bac prof ou BTS) s'est posée uniquement pour un ou deux candidats qui finalement renonceront à s'engager dans la démarche. Le Bac prof MSMA sera retenu pour l'ensemble des candidats potentiels. Le Daven a pour sa part cautionné ce choix.

À la suite de cette réunion, vingt-quatre candidats se sont manifestés. L'entreprise a considéré qu'elle ne pouvait répondre à autant de demandes au travers d'un seul dispositif (problèmes d'organisation et de coût) et a jugé préférable de sélectionner dans un premier temps une douzaine de candidats sur la base du critère de l'ancienneté. Les douze restants seraient accompagnés en 2007.

4.4 Modalités de l'accompagnement réalisé

En ce qui concerne l'accompagnement des candidats, les deux intervenants se sont réparti des rôles différents en fonction de leurs propres compétences. L'un, expert technique, dit avoir aidé les candidats dans l'élucidation et l'énonciation de leur activité, tandis que le second a centré son travail sur des questions de méthode et d'expression orale et écrite. Là encore, ce sont les entretiens individuels qui ont été privilégiés, même si certains échanges à quatre ou cinq personnes n'étaient pas exclus.

Les candidats de leur côté reconnaissent de façon unanime la nécessité d'être accompagné, à la fois pour mieux saisir les attentes des certificateurs, comprendre les questions posées dans le dossier, mais aussi pour se contraindre à une certaine rigueur méthodologique qu'il leur faut poursuivre jusqu'au terme du dossier, celui-ci demandant de six à sept mois de travail personnel chez soi, après sa journée de travail.

4.5 Résultats de l'opération collective

Parmi les douze premiers candidats engagés dans la démarche pour l'obtention du bac professionnel MSMA, deux ont abandonné en cours de route, sept ont obtenu une validation totale, trois une validation partielle. Un accompagnement de ces trois-là, dans le cadre du DIF cette fois-ci, est prévue pour essayer d'obtenir le reste de la validation.

---

[42] « Logiques d'accès à la VAE et parcours de validation », *Relief* n°12, janvier 2006.

5. BILAN GLOBAL DE LA DÉMARCHE COLLECTIVE DE DEMANDE DE VAE ORGANISÉE PAR FRALIB

2004 : Brevet professionnel IAA (industries agro-alimentaires). Accompagnateur : CFPPA Carpentras

- vingt salariés invités à une réunion d'information à l'interne.
- treize candidats se portent volontaires. Deux vont se décourager mais onze salariés vont monter un dossier jusqu'au bout.
- dix validations totales, une validation partielle, interviennent.

2005 : six candidats nouveaux se portent volontaires : quatre vont au bout de la démarche.

2006 : Bac professionnel MASMA (Maintenance des systèmes mécaniques automatisés). Accompagnateur : CTE consulting.

- quarante-sept salariés sont pressentis par l'entreprise.
- vingt-quatre se portent volontaires. Douze d'entre eux sont sélectionnés à l'ancienneté pour constituer une première vague de demandes, les douze autres étant assurés d'être retenus et accompagnés l'année suivante.
- douze dossiers sont déposés.
- sept obtiennent validation totale, trois validations partielles. Deux abandonnent en cours de démarche.

2007 : en cours, une reprise de la démarche par les trois salariés n'ayant obtenu qu'une validation partielle.

Une nouvelle réunion d'information est organisée par l'entreprise ces jours ci, alors que six des douze volontaires déclarés l'année dernière ont déjà confirmé leur candidature. Vingt mécaniciens pourraient être concernés.

La responsable de formation précise que pour l'entreprise cette invitation va constituer un test, permettant de voir si la VAE décidément attire les salariés ou pas, si les candidats se multiplient ou pas si la position des syndicats a évolué sur la question.

Elle nous fait remarquer d'autre part que ceux qui ont finalement monté un dossier ne sont pas volontaires lors du plan social pour aller se faire embaucher ailleurs, ce qui veut dire que les candidats n'assimilent pas forcément la VAE à l'idée d'une mobilité externe.

Ceux qui ont fait la démarche, pense-t-elle, l'ont fait le plus souvent pour eux, pour la valorisation engendrée par l'acquisition du diplôme et non pas pour une arrière pensée de mobilité.

Par ailleurs, l'entreprise entend poursuivre également en 2008 la démarche collective pour les opérateurs ayant atteint le niveau ON3.

6. CONCLUSION

6.1 Une VAE réussie dynamise profondément…

Nous n'avons pas pu aller voir de près à quoi étaient dus les abandons de la démarche quand celle-ci avait été enclenchée dans le cadre d'une démarche collective.

Nous avons observé, par contre, que l'obtention d'une validation totale dynamisait clairement l'individu, et que cette dynamisation pouvait prendre diverses dimensions.

Un des salariés interrogés, ayant obtenu validation totale, fait état d'une sorte de prise en mains, semble t-il, définitive ou décisive, de son parcours à venir. Il vise maintenant l'obtention d'un BTS maintenance, et s'est inscrit du coup à des cours d'anglais. Il a d'autre part, bien que n'ayant pas le projet de partir ailleurs, été regarder les petites annonces pouvant le concerner, « pour voir », nous dit-il… Il a répondu à certaines d'entre elles, a obtenu d'être convoqué à plusieurs entretiens. Il a vérifié à cette occasion que dire que l'on a obtenu un diplôme par la VAE était un bon point pour les employeurs rencontrés, contrairement à ce que d'aucuns pourraient penser : cela veut dire ténacité, constance, volonté, disent ceux-ci.

Une autre preuve de dynamisation apparaît, cette fois au sein de l'activité professionnelle même : ayant utilisé la photographie comme support de description de ses activités dans son dossier, il s'est mis à recourir de manière systématique à la photo en cas de nouvelle résolution de problème. En vue de monter un nouveau dossier ? C'est une manière pour lui, plus largement, de capitaliser l'expérience dirait-on : il constitue peu à peu, précise t-il, dans l'entreprise, une banque de données des pannes rares et dit la mettre à la disposition de ses collègues. À la question « le fait d'être passé par la VAE vous a t-il amené à changer quelque chose dans votre manière de travailler ? », il avait d'abord répondu : « non… », puis il s'était repris.

6.2 …un échec pose la question de l'objet d'évaluation

Nous avons par contre observé que l'obtention d'une validation partielle était toujours vécue comme un échec. Nous avons senti que celui-ci pouvait s'avérer plus ou moins destructeur pour ceux qui ont à le vivre : pourquoi est-ce vécu comme un échec, un traumatisme ?

Sauf exception, ni les accompagnateurs ni le candidat à qui cela arrive ne s'y attendent jamais. Aucune des personnes interviewées ne comprenait la raison de la non obtention de la validation totale. Aucun des jurys évoqués n'a d'ailleurs justifié son refus sur la notification de décision envoyée au candidat.

Mais la deuxième raison du mal vécu du refus c'est qu'une confusion semble s'être installée, au moins chez les candidats et à la direction de l'entreprise, entre ce qui relèverait de l'évaluation de LA compétence professionnelle d'un salarié, et ce qui relève de l'évaluation de compétences comparables à celles dont atteste le diplôme visé lors d'une demande de VAE.

Les critères d'évaluation ne sont pas connus, mais la représentation de la nature de l'objet d'évaluation lui même nous semble poser problème. En effet, un jury de VAE, tel qu'il est constitué, et étant données les modalités de fonctionnement instituées par la loi, peut-il être légitime pour évaluer la compétence professionnelle de salariés ? Mais d'autre part, et surtout, évaluer ce qui ne va constituer que « certains » des acquis d'expérience de l'individu (parce que l'évaluation dans la VAE ne peut prendre pour référence qu'un groupe de compétences, celles et seulement celles dont attestera le diplôme visé…) peut-il s'assimiler au fait d'évaluer LA compétence professionnelle?

Ceux des salariés qui ont obtenu validation et à qui nous avons posé la question, autant que la personne chargée de la formation, nous ont semblé hésitants mais étonnés par notre question. La responsable de formation, après coup, nous a précisé que le jury ne peut apprécier que la compétence démontrée dans le dossier en lien avec le référentiel du diplôme visé. Seuls les organismes accompagnateurs se sont laissés clairement bousculer par elle et ont émis un doute quant à la réponse : « Est-ce que l'objet d'évaluation dans la VAE est la compétence professionnelle du candidat ? C'est une vraie question, çà ! », nous ont-ils répondu.

6.3 Démarche individuelle / démarche collective : quelle compatibilité ?

On sait aujourd'hui que la démarche de demande de VAE a une dimension identitaire importante et suppose un investissement personnel conséquent, divers : peu de gens recourront à la VAE de ma-

nière répétée. On sait d'autre part que la loi n'a pas prévu l'accompagnement du candidat, alors que celui-ci s'avère incontournable et que la prise en charge de son financement, s'il commence à se mettre en place, reste une question dans son principe et dans ses modalités. Aussi est-il légitime de se demander si le « droit individuel » à la VAE est compatible avec ces démarches collectives qui s'organisent ici et là dans les entreprises.

L'entreprise Fralib est claire sur la représentation qu'elle se fait de la VAE : elle affirme que c'est un outil de reconnaissance d'une qualification déjà atteinte, ce qui revient à considérer qu'on n'entreprend une VAE que si la totalité du diplôme peut être obtenue. D'autre part, dans la mesure où elle prend en charge le coût de la VAE, on voit le projet qu'elle se donne au travers de l'organisation de cette démarche collective prendre une place prépondérante, comment s'en étonner ? Par rapport à d'éventuels projets individuels divers, d'évolution, qui pourraient se construire : améliorer le climat social chez les opérateurs, dynamiser les mécaniciens… L'information sur la VAE ne concernera pas systématiquement tous les salariés. Et l'entreprise se réservera le droit de sélectionner les salariés qui seront concernés par l'opération. Mais surtout le choix du diplôme à viser est fait par l'entreprise, dans le cadre de ce projet, et sur la base d'une définition de la VAE comme devant mener à validation totale, d'une qualification déjà atteinte, en fait déjà reconnue dans l'entreprise.

N'est-ce pas éliminer le fait que le projet de l'individu pourrait se travailler en d'autres termes : en termes d'évolution, et de manière dynamique, en fonction de l'intérêt qui pourrait être le sien à long terme et indépendamment des vues de l'entreprise sur la question.

La VAE n'est pas présentée comme pouvant aussi se trouver à la clé d'un projet individuel de formation, qu'elle permettrait de raccourcir, un projet de formation visant un diplôme plus élevé ou relevant en partie d'un autre domaine de qualification.

Cette réserve sur la compatibilité entre démarche individuelle et démarche collective n'aurait pas lieu d'être émise si le financement de la VAE ne restait pas un problème pour chacun.

Personnes rencontrées :

- La responsable de formation ;
- Les accompagnateurs des deux organismes de formation ayant participé aux deux expérimentations collectives (BP IAA et Bac pro MSMA) ;
- Quatre salariés candidats au Bac pro. MSMA (deux validations totales et deux validations partielles).

Chapitre 6

ADMR/ASSOCIATION DE L'OLIVIER : RECONNAÎTRE LES MÉTIERS DE L'AIDE À DOMICILE

CHANTAL LABRUYERE et JOSIANE TESSIER

1. PRÉSENTATION DU RÉSEAU ADMR DONT EST MEMBRE L'ASSOCIATION QUI A FAIT L'OBJET DE LA MONOGRAPHIE

La monographie présentée ici concerne l'association l'Olivier de Salon-de-Provence, l'une des 3 200 associations locales membres de l'union nationale de l'ADMR, premier réseau de **services d'aide à domicile** (72 700 salariés**)**. Dans chaque département, les services ADMR peuvent concerner des publics de tous âges (de la petite enfance aux personnes âgées) et sont assurés par des personnels ayant des qualifications spécifiques : agents et employés à domicile, auxiliaires de vie sociale, de puériculture, aides médico-psychologiques, aides soignants, techniciens de l'intervention sociale et familiale, éducateurs de jeunes enfants, infirmiers coordonnateurs.

L'Union nationale ADMR est organisée en fédérations régionales et départementales. Dans les Bouches-du-Rhône, la fédération départementale (FDADMR) compte six « maisons de pays ADMR », qui hébergent chacune plusieurs types de services. Ainsi à Salon, au sein de la maison de pays, on trouve, à côté du service d'aide à domicile polyvalent l'Olivier que nous avons étudié, un service de soins infirmiers et un service d'accompagnement de personnes autistes.

2. LA POLITIQUE DE VAE : UNE POLITIQUE DE BRANCHE DÉCLINÉE PAR CHAQUE FÉDÉRATION DÉPARTEMENTALE

2.1 La politique de branche

Les organismes d'aide à domicile étaient couverts, au plan conventionnel, jusqu'en 2002 par plusieurs conventions collectives, certaines datant de 1970, d'autres de 1983 et pouvaient adhérer, jusqu'en 2004, à différents Opca (Promofaf, Uniformation et Agefos PME). Depuis 2002, cependant, un accord dit « de la branche aide à domicile » propose un cadre commun de référence à tous les organismes, en particuliers sur la question des qualification et de la classification, avec l'établissement de correspondances entre types de diplômes et classification : Titre assistante de vie familiale – TAVF – pour les « employés à domicile » (catégorie B), diplôme d'État d'assistant de vie sociale – DEAVS – pour les auxiliaires de vie sociale (catégorie C) et diplôme d'État de technicien de l'intervention sociale et familiale – DETISF – pour les techniciens de l'intervention sociale et familiale (catégorie D). La reconnaissance par cette convention, de diplômes spécifiques de la branche définissant l'accès à la qualification a marqué un progrès important pour les intervenantes, dans un contexte où la formation initiale dans ce type d'activité reste encore assez marginale et la formation continue faiblement sanctionnée (malgré l'existence d'une mention complémentaire à l'Éducation nationale et d'un Capa et d'un Bepa à l'Agriculture).

L'adoption en 2003 de la loi sur la validation des acquis de l'expérience – VAE– a constitué pour la branche dans ce nouveau contexte, un levier décisif pour convaincre des milliers d'auxiliaires de vie que l'accès à la certification, donc à la qualification et à rémunération correspondante, devenait pos-

sible, sans passer forcément par la case « formation », que nombre d'entre elles redoutaient. Dès 2003 la branche a développé une politique incitative, notamment en signant des engagements de développement de la formation – EDDF – dans vingt-deux régions, pour que la prise en charge du coût de la procédure soit complètement mutualisée et ne pèse pas sur les finances des associations locales.

Cette politique a trouvé sa traduction dans l'accord de branche sur la formation continue, signé le 16 décembre 2004, qui décline, dans son article 29, comme priorité de la branche *« de favoriser l'obtention de qualifications pour les catégories d'emplois non qualifiés, notamment les emplois d'intervention, en particuliers, le DEAVS, le DETISF, le DPAS, le Cafamp, etc. »*, après avoir indiqué dans son article 1 que les partenaires sociaux s'engageaient *« à améliorer l'information sur la VAE auprès des salariés exerçant depuis plus de 15 ans dans le secteur »* et avoir encouragé dans son article 14 *« l'accompagnement de la démarche VAE au travers d'un congé d'accompagnement »*.

Par ailleurs la redéfinition des champs respectifs des Opca sur le sanitaire et social en 2005 s'est concrétisée par l'obligation faite à tous les organismes d'aide à domicile à but non lucratif d'adhérer à Uniformation (certains étaient à Promofaf, d'autres à Agefos/Pme), qui a vu son nombre d'adhérents issus de l'aide à domicile progresser très fortement. Cet afflux d'adhérents a permis à l'Opca de disposer de fonds mutualisés importants à mettre à disposition des associations ayant des politiques de qualification volontaristes.

Tous les ingrédients sont donc en place dès fin 2004, pour que les associations d'Aide à domicile développent des politiques volontaristes d'incitation de leurs salariés à s'engager dans la VAE. Le résultat a été rapide, le taux d'intervenantes diplômées passant de 9 % à 20 % en trois ans, essentiellement du fait du développement de la VAE, même si sur la période, l'effort de formation continue (ou en « cours d'emploi ») s'est maintenu. Et cela malgré les difficultés rencontrées en 2006 sur la gestion des dossiers des candidats à la VAE, du fait de l'externalisation, par la Dass, du suivi administratif des dossiers au Cnasea. Adoptée pour réduire les embouteillages créés par les flux trop important de dossiers, cette mesure s'est en effet traduite dans un premier temps par un engorgement supplémentaire des files d'attentes !

Conscient que cette augmentation très forte du taux de diplômées pouvait conduire à générer des difficultés de gestion (mise en cause de l'équilibre économique des structures[43]) si le processus n'était pas régulé, les employeurs ont cherché à diversifier les types de qualification à promouvoir. Ils ont notamment tenté de convaincre les organisations syndicales de l'intérêt pour certains salariés, de viser dans un premier temps le titre d'assistante de vie du ministère de l'Emploi, qui ne figurait pas dans les priorités de l'accord de 2004. Après un an de discussion en commission paritaire, le titre a pu être intégré, pour 2007, à la liste des priorités de la branche.

Cette position des employeurs à propos du titre d'assistante de vie est cohérente avec l'implication très forte qu'ils ont eue dans le processus de rénovation de ce diplôme, intervenu en 2005/2006, ce qui constitue une évolution notable de leur position par rapport à cette certification. En effet, ayant été tenues en dehors des groupes de travail réunis par le ministère de l'Emploi pour créer ce nouveau titre en 2002/2003, les fédérations d'aide à domicile avaient boudé collectivement ce projet de certification, ne lui reconnaissant guère de valeur en terme de professionnalisation. Cette position est, du reste, toujours largement partagée par les syndicats de salariés du secteur.

[43] La présidente de la Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation - CPNEF - nous a cité l'exemple d'une association de l'Ariège qui avait dû procéder à un licenciement collectif de ses salariés qualifiés (procédure de plan de sauvegarde de l'emploi) car le système de tarification des heures prestées pour le compte des bénéficiaires de l'Apa était en décalage trop important avec le coût de revient de ces heures prestées.

2.2 La politique de la fédération ADMR des Bouches-du-Rhône

La fédération **ADMR Bouches-du-Rhône** regroupe une trentaine d'associations d'aide à domicile locales, dont une majorité s'est impliquée dans la politique de VAE pour l'accès au DEAVS. L'impulsion a été donnée au niveau départemental par la Fédération des Bouches-du-Rhône, qui a relayé la politique de l'Union nationale et plus largement de la branche de l'aide à domicile. Très encadré par la branche et soutenu financièrement par l'Opca, Uuniformation, ce dispositif a bénéficié de fonds FSE, dans le cadre d'un EDDF (2003-2006), puis plus récemment du CNSA, dans le cadre d'un Adec[44] (2006-2008). Mais *in fine*, ce sont les associations locales qui négocient les entrées dans le dispositif, en tant qu'employeurs des auxiliaires de vie sociale

L'ADMR BDR s'est engagée dès l'expérimentation de la VAE pour le DEAVS en 2002, même si localement les jurys ne se sont mis en place que progressivement (courant 2003). Au total plus d'une cinquantaine d'assistantes de vie sociale ont été concernées sur trois « promotions » (2003, 2004 et 2005), avec un taux de réussite « totale » d'environ 85 %. Un accompagnement méthodologique pointu a été réalisé en partenariat étroit entre le service « formation professionnelle » de la Fédération des BDR et un organisme de formation externe, habilité par la Fédération et agréé par la Drass. Une stratégie d'introduction, en amont du dossier, de modules de formation sur les modules « ergonomie » puis « identité professionnelle/déontologie » expliquerait également, selon le responsable Formation, ce taux de réussite très satisfaisant.

L'objectif des responsables de la Fédération est double :

- Améliorer la qualité du service rendu, notamment pour être bien positionné sur le marché des bénéficiaires de la prestation Autonomie (Apa), les Conseils Généraux exigeant un agrément qualité pour attribuer des dossiers aux associations. Alors que la certification individuelle des intervenantes elles-mêmes n'est pas exigée par le Conseil Général, il arrive, selon nos interlocuteurs, que certains responsables de districts sociaux exigent cette certification lors de l'attribution des nouveaux dossiers.
- Améliorer la reconnaissance du métier et la professionnalisation des associations.

Mais le mode de financement public des heures d'aide à domicile limite cette politique de certification. En effet, d'un côté la convention collective intègre désormais une prise en compte systématique du diplôme dans le positionnement dans la grille de rémunération ; mais de l'autre côté, le financement public s'effectue à un taux horaire correspondant à un pourcentage moyen de personnel qualifié par association. L'augmentation du pourcentage de personnels diplômés des associations au delà de la moyenne risque donc de déséquilibrer leurs budgets. Pour réduire ce risque, une étude est en cours au conseil général des Bouches-du-Rhône pour proposer des modulations des tarifs horaires consentis aux associations, en fonction de la gravité de la dépendance des bénéficiaires et de la qualification des intervenantes. L'adoption de ce type de politique tarifaire est d'ailleurs explicitement prévu par la réglementation concernant les bénéficiaires de la prestation compensatrice handicap, chaque association étant invitée à déposer un dossier d'agrément comportant tous les éléments nécessaires au calcul du prix de revient effectif des interventions, selon le niveau de qualification des intervenants. Une telle évolution, encore balbutiante dans les Bouches-du-Rhône, permettrait d'asseoir la politique de qualification des personnels des associations sur des bases économiques plus saines.

Pour développer sa stratégie de qualification des personnels, l'ADMR des Bouches-du-Rhône a exploré la piste de diplômes autres que ceux relevant de la Direction générale de l'Action sociale (DGAS), mais sans résultat pour l'instant. En effet, selon le responsable « formation », l'Éducation nationale (pour l'accès à la mention complémentaire « Aide à domicile ») n'aurait pas donné suffi-

[44] Adec : Action de développement de l'emploi et des compétences, programme faisant suite aux EDDF.

samment de précisions sur le coût de sa procédure et l'Afpa était trop chère (en 2006) et trop centralisée. En outre, le directeur exprimait des réticences sur l'intérêt du titre pour les salariées, dans la mesure où il n'offre pas pour l'instant, un différentiel salarial suffisant.

En 2007, le service « formation » de la Fédération a entrepris la constitution d'un réseau interne d'accompagnateurs pour réduire le coût de l'opération, en anticipant un risque de moindre prise en charge par l'Opca.

3. L'ASSOCIATION, PARTIE PRENANTE DE CETTE POLITIQUE, EN GÈRE LES CONTRADICTIONS

L'objectif énoncé par le président de l'association locale de l'Olivier à Salon s'inscrit parfaitement dans les orientations de la Fédération. Il s'agit précisément se doter d'un personnel plus qualifié pour faire face à la montée du nombre de prises en charge de personnes (très) dépendantes et en parallèle, d'aller vers une certification qualité. En même temps le président rappelle que son intérêt pour la VAE est lié au projet associatif, qui accorde une grande place au développement des salariés, à leur stabilisation et à l'amélioration de leurs revenus. L'association a été créée dans les années quatre-vingt dans l'objectif d'assurer l'insertion sociale et professionnelle des femmes en difficulté : cette préoccupation vis à vis des personnels en place et cet axe d'insertion professionnelle, restent déterminants dans les choix stratégiques « *notre intérêt, c'est de faire évoluer les personnes qui travaillent* ».

Un tel objectif de qualification de leurs personnels et de reconnaissance de cette qualification par la VAE place les associations, et l'Olivier en particulier, dans des contradictions qu'elles doivent gérer, notamment celle précédemment évoquée du mode de détermination des prix des interventions au regard de la qualification de l'intervenant. Toute augmentation des qualifications, automatiquement reconnue par la convention collective de la branche de l'aide à domicile, entraîne des coûts susceptibles de déséquilibrer la gestion financière de l'association. En l'occurrence, le directeur de l'Olivier, qui estime à **20 % maximum le taux de personnel qualifié assurant une gestion équilibrée,** nous indique qu'il dépasse déjà ce taux (l'association compte vingt-six DEAVS pour cent soixante salariés mais seulement soixante-dix équivalents temps plein)

Ces questions se compliquent d'une autre difficulté, liée au télescopage entre deux types d'interventions qui relèvent de deux conventions collectives différentes :

- Les interventions « en mandataire » dans lesquelles le bénéficiaire de l'intervention est employeur de l'aide à domicile (l'association se contentant d'assurer les démarches administratives et la continuité du service) : elles relèvent de la convention collective de la fédération nationale des particuliers employeurs (FEPEM)
- Les interventions « en prestataire », dans lequel l'employeur est l'association elle-même : elles relèvent de la convention collective de branche de l'aide à domicile.

Ces deux conventions collectives n'ont pas la même reconnaissance de la qualification des personnels, **seule celle du secteur prestataire intègre une reconnaissance automatique du diplôme d'état d'assistant de vie sociale** (DEAVS). Il se trouve que les salariés des associations relèvent fréquemment des deux secteurs en raison des difficultés qu'il y a à leur assurer des temps pleins. La gestion simultanée des interventions d'une même personne relevant des deux secteurs pose de multiples problèmes, car cette personne peut être rémunérée à deux tarifs horaires différents pour des interventions relevant des deux conventions collectives, même si le travail est de même nature. Par ailleurs, lorsqu'une intervention démarrée avec un niveau de complexité réduit (essentiellement du ménage) en « mandataire », évolue du fait de l'accroissement du niveau de dépendance de la personne, celle-ci ne comprend pas facilement qu'on lui demande d'augmenter de façon significative la rémunération de son auxiliaire, si elle est diplômée, de même qu'elle souhaite rarement que

l'association fasse appel à une autre auxiliaire, diplômée, si la sienne ne l'est pas… La prise en compte de la qualification reconnue aux auxiliaires de vie se trouve donc souvent difficile à mettre en œuvre, tant sur le terrain de l'activité concrète que sur celui de la rémunération, même s'il y a convergence entre le souhait des gestionnaires des associations et les attentes des auxiliaires.

En tout état de cause, les modes de financement des prestations semblent constituer un frein à une politique de développement de la VAE. Comment une telle politique est-elle malgré tout possible ? L'association de l'Olivier, dont le directeur a par ailleurs des responsabilités fédérales en matière d'insertion, s'appuie sur la croissance de son activité pour financer le développement des qualifications de ses salariées. Dans le contexte actuel d'accroissement rapide des besoins sociaux en matière d'aide à domicile, il a mis en place une stratégie d'embauche de personnels en contrats aidés (les contrats d'avenir), qui lui permet de dégager des marges financières pour supporter le surcoût des qualifications reconnues par la VAE. Il parvient, en maintenant la même dynamique de développement, à intégrer progressivement ces personnels en contrat aidé, ce qui lui permet de garder aux contrats d'insertion leur vocation originelle. On notera que cette dynamique repose entièrement sur le développement de l'activité de l'association. Quant à l'opération de VAE elle-même, son coût global (inscription, prestation accompagnement plus temps de travail passé en accompagnement) est entièrement pris en charge par l'Opca Uniformation, grâce à la mobilisation des financements complémentaires liés aux accords passés en Région entre la branche et l'État (accords régionaux de développement des compétences).

Si l'on considère que l'organisation de l'activité de l'association se joue dans la gestion du planning (qui va intervenir chez tel bénéficiaire ?), il apparaît que la question des diplômes est tout à fait centrale. En effet, certains diplômes sont discriminants, (même s'ils ne sont pas obligatoires) pour intervenir auprès de certains publics, à domicile : (ex. le CAP petite enfance pour s'occuper d'enfants, le DEAVS pour s'occuper de personnes dépendantes) ; d'autres, correspondant à la qualification médiane (niveau B) de l'employée à domicile (BP sanitaire et social, Bepa service, Titre assistante de vie), le sont beaucoup moins dans la mesure où les titulaires sont plus nombreux sur le marché. Dans le contexte actuel qui voit croître les niveaux de dépendance de la population, le besoin en salariées ayant le DEAVS est fort, surtout dans une activité où les réaffectations doivent être fréquemment organisées compte tenu de la fragilité des bénéficiaires (hospitalisation, décès).

4. LA VAE

Sur la question du processus de VAE nous distinguerons lorsque cela sera utile, deux situations dont nous avons eu connaissance : celle relative à l'association de l'Olivier à Salon, et celle de l'antenne de Fos qui est une plus petite structure, rattachée désormais à la maison de pays d'Istres.

En effet, pour répondre à notre souhait de rencontrer des salariés ayant obtenu une validation partielle, la coordinatrice (Y.) de Salon-de-Provence a fait appel à son expérience passée dans l'antenne de Fos, qu'elle avait dirigée pendant de nombreuses années et où plusieurs candidates avaient une expérience de validation partielle. Deux d'entre elles figurent donc dans notre échantillon, alors que le contexte organisationnel dans lequel elles se trouvaient était différent de celui de Salon. Lorsque nous l'avons rencontrée, la coordinatrice Y. nous a fait clairement part de la différence de son propre niveau d'implication dans le processus VAE des salariées de Fos, un an auparavant (implication forte) et celui qu'elle a actuellement avec les salariés de Salon. Elle nous indique qu'aujourd'hui elle n'est pas impliquée dans le processus *« car cela n'entre pas dans (ses) missions »* : elle ne gère pas les plannings, n'intervient qu'en appui (appui à la coordonnatrice chargée des plannings) sur les affectations des missions aux aides à domicile, et au moment de l'entretien, ne s'occupait pas de leur professionnalisation.

4.1 Le choix des diplômes

Pour l'Olivier, le choix du DEAVS qui a été fait par le niveau départemental, n'est pas à remettre en cause, même si le gap entre la qualification détenue et les exigences de la certification semble important pour certains personnels : la solution retenue dans ce cas est d'articuler formation et certification, des modules de formation étant alors proposés, en amont de l'entrée dans le dispositif, à certaines AVS, avec l'appui du service formation départemental (thèmes de l'ergonomie, identité professionnelle, positionnement professionnel, etc.).

Ce choix du DEAVS semble ne pas poser problème de façon globale aux salariées : quatre des cinq candidates rencontrées n'ont exprimé ni regret ni préférence pour un autre diplôme du secteur, qu'elles ne semblent d'ailleurs pas bien connaître (titre d'AVF ou mention complémentaire AD). Pour la cinquième cependant, son choix se serait spontanément porté sur un autre diplôme, de niveau IV celui-là : celui de TISF, en rapport avec une expérience développée auprès de familles avec jeunes enfants. Mais elle s'est laissé convaincre de viser d'abord ce premier niveau de qualification, sans abandonner pour autant son projet initial.

On doit noter cependant que dans le même service, d'autres VAE ont pu être financées pour les encadrants, comme un Caferuis pour la coordinatrice Y., qui avait d'abord ciblé un diplôme d'assistante sociale. Si le Caferuis a été jugé prioritaire par l'employeur associatif c'est que les nouvelles règles d'agréments des associations prévoient que les responsables devront à l'avenir être dotés d'un diplôme du secteur, de niveau III minimum. La coordonnatrice n'exclut pas pour autant de présenter ensuite un dossier, même sans l'appui de son employeur, pour le diplôme d'assistante sociale.

4.2 L'information des salariés

Elle est organisée par l'association l'Olivier à travers le bulletin mensuel d'information, qui a publié une information générale sur la démarche, puis a mentionné les réussites à l'issue de chaque promotion ; mais selon le président, elle se fait beaucoup de manière informelle, et au cas par cas, notamment au cours des entretiens annuels avec le directeur. De fait les salariées ont dans trois cas indiqué avoir eu l'information par le directeur de l'Olivier : pour l'une, lors de l'entretien d'embauche ; pour l'autre lors de l'entretien annuel ; la troisième après s'être renseignée à l'ANPE et auprès du secrétariat de l'association ; les deux autres (qui travaillaient à Fos) ont été informées directement par leur responsable (Y.) qui les a fortement incitées à s'engager dans le processus. Selon le responsable de formation, le ciblage de l'information est souhaitable pour éviter que les Directeurs d'association soient confrontés à une abondance de candidatures qu'ils ne pourraient satisfaire.

4.3 La motivation exprimée par les salariées pour s'engager dans le processus

Ces motivations sont plus ou moins spontanées, certaines des aides à domicile ayant été encouragées pour ne pas dire « poussées » par leur encadrement (notamment à Fos). Dans l'un de ces cas, l'enjeu perçu est faible *: « même si je ne l'avais pas, je n'allais pas perdre mon travail (…) ce sera un petit truc de plus (…) on m'avait dit que ce serait reconnu par l'État »* ; dans le second cas, l'intérêt est d'une part pécuniaire *« un euro de plus par heure ça motive »* et d'autre part relève de l'image de soi dans le métier : *« pour les personnes âgées on est des bonnes (…) elle(Y) nous a dit "avec le diplôme vous serez revalorisées" ; et c'est vrai »*.

Pour les trois autres la VAE est perçue comme un véritable enjeu en rapport avec le cheminement professionnel espéré. Dans le premier cas il s'agit essentiellement de mieux se situer dans le métier actuellement exercé pour y être plus à l'aise : *« Je voulais savoir dans mon métier ce que je pouvais faire et pas faire. »* Pour une autre, la situation est un peu différente : elle a déjà un diplôme d'aide

soignante, fort bien reconnu dans ce milieu professionnel, mais permettant d'exercer essentiellement en institution, et dans une activité sanitaire. Pour elle, le DEAVS correspond à la reconnaissance d'une qualification dans le métier qu'elle a choisi et lui permet d'avoir une intervention dans un spectre d'activités aussi large que possible : *« Je veux travailler à domicile et j'ai le diplôme d'aide soignante. Comme AS on n'est que dans le médical et comme AVS on fait de tout (….) en plus moi je peux faire aussi la préparation de médicaments. »*

4.4 La sélection des candidat(e)s

Les candidatures sont adressées par les associations à la Fédération départementale (service formation) qui gère administrativement et financièrement le dispositif et anime le processus d'accompagnement. Dans ses relations avec la fédération, l'association l'Olivier (son directeur) joue la carte de la remontée des besoins et des demandes, en se refusant à « trier » les candidatures, estimant qu'il s'agit de faire connaître à l'échelon fédéral l'importance de cette demande et de ne pas la restreindre *a priori* en fonction de quotas décidés par ailleurs. Cette pratique n'est pas celle attendue par le responsable de formation, qui indique ne pas avoir suffisamment d'éléments pertinents (en dehors d'un critère d'ancienneté) pour opérer cette sélection à la place des responsables locaux. Or selon lui, la proposition de candidature VAE ne doit pas être considérée comme une « *récompense* » pour les salariées les plus « *méritantes* », (notamment les plus anciennes), mais doit relever d'une stratégie de gestion des compétences, pour faire face à ses besoins. D'autres responsables d'association locales partagent ce point de vue et font eux-mêmes un classement des candidates, avec des priorités annuelles. Tel était le cas de la responsable de l'antenne de Fos.

4.5 L'accompagnement des candidats

Cet accompagnement peut s'entendre en plusieurs sens : l'accompagnement défini classiquement et réalisé par un accompagnateur externe qui a pour vocation d'aider le candidat à constituer son dossier ; celui effectué par l'encadrement de la structure, qui consiste à encourager, épauler le candidat lorsqu'il se sent en difficulté ; et éventuellement à lui donner des missions qui enrichissent son expérience pour la compléter au regard du référentiel de diplôme.

4.6 Accompagnement par une structure tierce

Nous relatons l'accompagnement tel qu'il a été organisé jusqu'à notre passage à l'ADMR puisque dans un proche avenir, pour des raisons d'économie, c'est la Fédération départementale qui va organiser un réseau interne d'accompagnement dont nous ne pouvons pas parler puisqu'il n'avait pas encore été testé au moment des entretiens. Nous savons cependant que la participation préalable à un jury VAE devrait être une condition pour faire partie de ce réseau.

Réalisé par un organisme de formation d'Arles avec l'appui direct du service formation de la fédération départementale, cet accompagnement s'est effectué pour partie de façon individualisée, sous forme de conseils donnés à chacune des candidates sur la constitution de son dossier. Mais il a été conçu plutôt sur un mode collectif : les candidates étaient invitées à participer à des petits regroupements (de deux à dix personnes, un cas cité), susceptibles de favoriser les échanges sur les pratiques et sur l'avancement dans le processus de VAE. Cette dimension collective est soulignée par plusieurs salariées comme très positive, dans la mesure où l'activité professionnelle donne très peu d'occasions d'échanges entre pairs. La durée semble avoir été variable si l'on s'en tient aux évaluations des candidates (entre deux jours et six jours), alors que le responsable formation nous a indiqué une durée standard de trois jours (durée du congé VAE), découpés en six demi-journées.

La difficulté exprimée de façon récurrente pour cette phase d'accompagnement est la compréhension des questions : *« J'avais du mal à comprendre les questions* » ; *« Au début on ne comprenait*

pas le sens de la question donc nous on répondait autre chose » ; « *Le hors sujet on l'a toutes eu ».* L'apport de cette phase d'accompagnement, qu'elles expriment systématiquement, est celui de la posture réflexive dans laquelle elles ont été mises. Si au départ elles ne comprennent pas les questions, ensuite elles les comprennent et se les réapproprient jusqu'à « se » remettre en question : *« Il faut repenser le travail, se remettre en question. Sur le tas, on fait. Avec la VAE c'est par écrit et on se dit : « là j'ai fait ça et j'aurais pu faire ça ». On revient sur l'expérience, ça nous fait réfléchir et évoluer. On ne reste pas dans l'ignorance »*[45]. L'analyse qui leur est demandée porte sur le sens de leur activité : *« ça nous permet d'analyser la profession globalement, les relations avec les autres gens, la famille ».* Nous verrons plus loin si cette phase a ou non changé leur regard sur leur travail.

4.7 Accompagnement par l'encadrement de l'association

Dans les deux cas (Salon et Fos), la direction a apporté une aide à la constitution du livret 1 (recevabilité). Pour la phase d'accompagnement à l'élaboration du livret 2 qui constitue le dossier de VAE proprement dit, nous distinguerons deux situations : celle de l'association de l'Olivier à Salon, et celle de l'antenne de Fos/mer.

Sur l'antenne de Fos, la directrice (Y.) a informé, motivé et accompagné les candidates, leur a permis de varier les situations de travail pour améliorer leurs chances dans le processus de VAE, leur a offert des situations de travail tuteurées (pour des missions d'accompagnement palliatif en doublet ; par des entretiens avec la psychologue). Elle n'a pas pu remplir ce même rôle lorsqu'elle est devenue coordonnatrice dans l'association de l'Olivier à Salon, où elle est chargée des relations avec les bénéficiaires et n'est pas missionnée pour un tel suivi. De fait, au moment de notre enquête, l'organisation de l'association de l'Olivier dissocie les fonctions « d'affectation du personnel » sur les missions de celles de « gestion des bénéficiaires ». Cela entraine le fait que personne n'est directement responsable des « parcours d'apprentissage » des salariés si ce n'est le directeur lui même, qui ne peut concrètement pas assumer une telle charge.

Une réorganisation, qui devrait permettre un tel suivi personnalisé des salariés, est actuellement envisagée.

Sur Fos, cet accompagnement de proximité a été rendu possible par la petite taille de la structure et son organisation qui intégrait l'ensemble des fonctions de suivi des bénéficiaires et suivi des aides à domicile. La responsable connaissait personnellement chaque salariée, son parcours, ses affectations successives et pouvait intervenir sur ces dernières. Au dire des candidates, l'accompagnement effectué a été particulièrement important pour elles à tous les niveaux du processus de VAE : pour prendre la décision de s'inscrire dans la démarche (« *elle nous a pousses en nous disant "depuis le temps que vous êtes là il faut le faire"* » ; pour préparer l'épreuve orale « *on a été préparées au jury, au bureau avec Y* » ; mais aussi pour faire varier les situations de travail.

En effet, Y. a mis en place une démarche « spontanée » de soutien aux salariées, avec une aide en terme de mémoire de « cas » intéressant à exploiter dans le dossier, et au-delà avec une stratégie de diversification des affectations de nouveaux bénéficiaires, pour couvrir tous les champs prévus par le DEAVS. Cette dernière stratégie, explicitement revendiquée par la responsable, n'était toutefois pas vraiment perçue par les salariées concernées. Au-delà de cette aide, les salariées ont souligné l'importance de la force de conviction dont elle a fait preuve pour les convaincre de se lancer dans la démarche et le soutien moral permanent qu'elle a manifesté.

[45] Ces remarques spontanées corroborent la thèse d'Yves Clot sur le développement des compétences au cours du processus VAE.

4.8 L'organisation des jurys

Nous n'insisterons pas sur cette dimension sauf pour indiquer que les salariées qui ont été candidates, en 2003, ont fait les frais de l'apprentissage des membres de jury, qui n'étaient pas forcément au fait du processus de la VAE. Les raisons de leur échec relatif étaient obscures pour les stagiaires. Manifestement, dès la session suivante, la situation s'était améliorée, les membres de jury ayant été formés et choisis parmi les professionnel(le)s exerçant ou ayant exercé le métier (et non plus des dirigeants de structure). L'augmentation du nombre des sessions de jury a conduit également à une diversification des professionnel(le)s appelé(e)s à siéger, ce qui a pu être interprété par certaines d'entre elles comme une possibilité de diversification de leur activité, voire « d'évolution professionnelle ».

5. FORMATION OU VAE ?

Du côté du gestionnaire, on constate une stratégie d'usage combiné de la formation et de la certification, certains modules de formation qui figurent régulièrement au Plan de formation étant systématiquement proposés aux candidats à la VAE qui ne les avaient pas suivis précédemment. Pour le responsable formation en effet : *« les formations "Déontologie et Cadre institutionnel*[46]*" nous servent également pour la VAE : on est à peu près sûr qu'elles valideront les unités "connaissances des publics, cadre d'intervention et déontologie" »* ». Par ailleurs, pour celles qui n'ont pas validé l'unité de compétence correspondant à la maîtrise de l'écrit, l'inscription à une formation assez lourde de « remise à niveau » leur a été proposée, avant de représenter leur dossier.

Du côté des aides à domicile, de façon générale, VAE et formation sont perçues plutôt comme complémentaires, pour deux raisons :

- leur association les a poussées à s'engager dans une VAE qui est alors présentée comme étant « formative ». Leur analyse de l'accompagnement (cf. ci-dessus) montre qu'elles-mêmes l'ont perçue ainsi. La coordonnatrice Y. nous indiquera que pour elle la VAE est tout aussi formative que la formation mais qu'elle met en jeu une *« démarche plus collective »* que la formation, laquelle reste plus individuelle.

- l'engagement dans la VAE passait par le suivi des deux modules de formation estimés obligatoires. Là encore, le choix de la fédération n'a pas été contesté par les aides à domicile qui ont estimé avoir tiré un véritable bénéfice de cette formation, qui bien que « formelle » a beaucoup fait appel à l'expérience des participantes, aux situations qu'elles avaient vécues.

L'une d'entre elles, qui est en cours de VAE et n'avait pas encore bénéficié de l'accompagnement lorsque nous l'avons rencontrée, a estimé cependant que pour elle la VAE était un pis-aller, et affirmé son intention de suivre des formations dès que cela lui serait possible.

- au niveau fédéral :

Globalement les dépenses relatives à la VAE, modules de formation compris, ont représenté environ 30 % de l'ensemble des dépenses de formation en 2004 et 2005, au niveau de la Fédération départementale.

D'après les statistiques fournies par la fédération départementale, c'est en 2004 que le nombre de candidatures enregistrées a été le plus important (dix-sept candidates accompagnées, contre six en 2003 et douze en 2005, 2006 étant une année blanche du fait de la Drass.) Les résultats sont restés

[46] Dans le catalogue des formations internes proposées par le service formation de l'ADMR, figure une formation de trois jours intitulée : « Identité professionnelle, cadre d'intervention et déontologie », qui est proposée systématiquement aux aides intervenant auprès du public âgé.

cependant assez constants, avec environ 75 % de réussite totale au premier jury, et un taux de plus de 90 % deux ans après, grâce au soutien et aux formations apportées aux candidates.

- du côté de l'Opca gestionnaire du dispositif de branche :

La collecte des besoins de formation 2007 a fait apparaître à la déléguée régionale que les demandes de financement pour l'accès par la VAE aux certifications de niveau V étaient beaucoup plus nombreuses que les demandes d'accès par la formation continue : en effet 75 % des projets d'accès à la qualification passent par le dispositif VAE, comme le montre le tableau ci dessous. On voit cependant que les employeurs prévoient une masse de modules de formation « complémentaires », correspondant à un peu plus de la moitié des demandes de candidatures VAE programmées. On peut noter que contrairement à notre association de l'Olivier, au niveau régional, l'Opca enregistre une diversification des titres visés, avec un développement du titre assistante de vie (un quart des demandes), le DEAVS ne représentant « que » 58 % des diplômes correspondant à la fonction d'auxiliaire de vie.

Diplôme	**Formation continue**				**VAE**	**Total**	**Modules post jury**
	CDD	CDI	Ens.	FC/tot		FC+ VAE	
TADVF	28	2	30	**29 %**	74	104	21
DEAVS	4	21	25	**12 %**	186	211	67
MC AD	11	1	12	**18 %**	55	67	31
AMP	0	2	2	**25 %**	6	8	0
A Soign	0	3	3	**20 %**	12	15	15
Niv V	**43**	**29**	**72**	**24 %**	**233**	**305**	**134**

6. LES EFFETS DE LA VAE

À ce jour, les salariées diplômées ne semblent pas trouver de différence dans leur planning entre avant et après le diplôme : *« Y a rien qui a changé, j'ai toujours les mêmes contrats, on travaille toujours plus.* »

6.1 Le sens du travail : la posture professionnelle et la valorisation du métier

De façon systématique, après ces affirmations réitérées sur l'absence de changement dans le travail, les aides à domicile énoncent ensuite ce qui a changé et qui ne porte ni sur la charge de travail, ni sur le type de contrat, mais d'une part sur la manière de travailler et d'autre part sur l'image de soi à travers la prise de conscience de ce qu'est le métier.

L'une insiste sur le fait qu'elle ne travaille plus de la même façon, le sens de son intervention lui apparaissant désormais différent, beaucoup plus centré sur le maintien de l'autonomie de la personne que sur la réalisation du ménage en substitution de celle-ci *« ça m'a aidé, je me suis dit qu'il fallait faire participer la personne, ça, ça m'est rentré dans la tête* ». Elle a acquis une sorte d'assurance sur le sens de son métier qu'elle connaissait certes mais qu'elle avait du mal à assumer en tant que tel : *« Avant quand on me disait "non", je faisais le ménage et c'était bon. Maintenant je prends toujours un peu de temps avec la personne »*. Cela suppose pour elle de conduire un patient travail de changement de posture du bénéficiaire lui-même pour lui faire comprendre et accepter le service rendu non plus comme du simple ménage mais comme une aide et un accompagnement plus large.

Une autre aide à domicile insiste non plus sur la finalité enfin assumée de ce travail qui ne se résume pas à faire le ménage, mais sur l'amélioration de sa capacité à vivre et faire son travail : *« Au niveau psychologique je me sens mieux. Je sais mes limites, ce qu'il faut faire et pas faire. Avoir le diplôme ça change beaucoup de choses : des mots dans mes actes, mes limites. Avoir plus de patience et de recul, voir qu'il y a des gens qui ont beaucoup plus de souffrance*. »

Dans deux cas, un lien est fait entre cette finalité mieux perçue, cette posture mieux assumée et le fait qu'il s'agit d'un « beau métier ». L'une dira : *« J'aime ce métier ; chaque cas est différent, on évolue »*. Ce que lui a permis la VAE, c'est de voir que la beauté du métier est dans la singularité de chaque situation de travail dans laquelle il s'agit de mobiliser des ressources particulières (cela se donne à voir dans la variété des cas étudiés et réfléchis pendant l'accompagnement). L'apport de la VAE enfin, est de donner à voir cette beauté du métier que l'on pouvait connaître à part soi, mais que la VAE permet d'exprimer. La verbalisation et l'écriture jouent ce rôle *: « Avoir des mots dans mes actes, mes limites » ; « Le regard est le même (après la VAE) mais l'écrire, ça fait du bien quand même.* »

6.2 Les perspectives des salariées : des attentes générées par l'accompagnement de la VAE

Lors de l'action d'accompagnement, les aides à domicile qui travaillent de façon très isolée, ont découvert les vertus des échanges sur le travail, ce qui a déclenché en certains cas une aspiration qui n'est pas prise en compte à l'issue de cette phase dans le quotidien du travail *: « Ce qu'on regrette, c'est qu'il n'y a pas de... on ne parle pas entre nous quand il y a un souci, il n'y a pas de dialogue entre nous... »*

Le fait d'avoir le DEAVS ou d'être en train de l'obtenir n'a pas forcément d'impact sur une nouvelle perspective d'évolution professionnelle. Telle aide à domicile dira que l'augmentation de salaire lui suffit, et que l'évolution de carrière n'est pas dans son champ de préoccupation.

Telle autre par contre, qui a pu apprécier tout l'apport de la réflexion sur la pratique professionnelle, envisage de poursuivre son apprentissage et passer le diplôme d'Aide Soignante. Il ne s'agit pas de se reconvertir dans un autre métier mais plutôt de disposer de tous les atouts pour faire pleinement celui qu'elle exerce et auquel on a fixé des limites : la toilette par exemple n'entre pas dans les attributions des assistantes de vie sociale (AVS) mais dans celles des aides soignantes (AS) ou infirmières ; le diplôme d'AS permettra d'éliminer l'injonction contradictoire dans laquelle est placée l'AVS qui n'a pas le droit de faire la toilette d'une personne âgée qui vient de se salir, et qui a cependant pour devoir de veiller à son confort ; le résultat c'est qu'elle fait la toilette en se mettant en porte-à-faux vis à vis des règles du métier[47].

Cette salariée enfin souhaite pouvoir à son tour exercer la fonction de jury et de tutrice et se réjouit d'ores et déjà de pouvoir, grâce au DEAVS, suivre les personnes âgées devenant de plus en plus dépendantes, jusqu'au bout, alors qu'elle aurait dû « passer la main » à une diplômée à partir d'un certain seuil de dépendance. Une autre enfin, qui n'était pas encore engagée dans la phase d'accompagnement mais seulement inscrite, rêve de passer une succession de diplômes pour *« avancer* » : DEAVS, TISF, AS, etc.

[47] La même tranquillité est exprimée par l'AVS qui avait déjà don diplôme d'AS et qui a validé le DEAVS ensuite

CONCLUSION

En guise de conclusion nous retiendrons quelques enseignements de ce cas :

1. Volet Stratégie d'acteurs : *de larges convergences*

La branche a joué un rôle déterminant d'impulsion d'une politique de VAE : en s'impliquant très activement dans la rénovation des certifications (DEAVS et titre AVF) ; en faisant de la VAE un des moyens prioritaires d'obtention de qualification, dans l'accord de branche déclinant l'ANI ; en définissant des priorités de financement (*via* l'Opca) en termes de publics (intervenants non qualifiés, ancienneté de + 15 ans) et de diplômes visés (DEAVS, Cafamp, TISF).

Cette politique de branche a rencontré une stratégie volontariste de l'association en faveur de la qualification des salariés, ainsi qu'une politique régionale active (EDDF puis Adec) en faveur de la qualification des personnels non qualifiés du secteur médico-social.

Sont à noter cependant quelques écarts dans l'application des priorités de branche. L'employeur n'a pas retenu le critère d'ancienneté comme exclusif. Par ailleurs le choix exclusif du DEAVS ne semble pas devoir être remis en cause par l'employeur, alors que la branche vient d'entériner le titre AVF dans ses priorités. Le très faible gain salarial apporté par l'obtention du titre AVF dans la grille actuelle justifie cette position pour l'employeur et les salariés.

Les entretiens montrent que les engagements individuels dans la démarche ont été fortement sollicités par l'employeur, mais sont réappropriés par les salariées dans des dynamiques professionnelles émergentes.

2. Régulation du marché du travail : entretenir un marché promotionnel interne

Le projet associatif accorde une grande place à la stabilisation et à l'amélioration de la qualification et des revenus des salariés. Cela peut contribuer à la fidélisation des salariés mais celle-ci ne constitue pas à proprement parler un objectif de l'employeur.

Du côté des auxiliaires de vie, aucune n'a évoqué une mobilité volontaire vers d'autres types de structures reconnaissant mieux leur qualification nouvelle acquise (notamment certaines maisons de retraite ou certains services spécialisés dans la prise en charge de personnes handicapées). Cependant l'insistance de la plupart d'entre elles sur l'absence de changement dans le contenu concret de leur travail n'exclut pas qu'elles se mettent à regarder ailleurs si ce constat perdurait. Compte tenu du nombre des organisations concurrentes (seize sur une ville moyenne) proposant des services de même type sur certaines zones géographiques, il n'est pas exclu qu'à terme cet effort de la branche pour qualifier son personnel se traduise par une augmentation du turn-over entre les structures, dans et hors la branche, les salariés qualifiés ayant les moyens de négocier la qualité des missions qui pourraient leur être confiées par leur nouvel employeur.

3. Stratégie de réduction des écarts *entre expérience et référentiel*

Pas d'écart constaté par les employeurs et les salariés entre les référentiels de diplôme (récemment rénovés) et leur conception du métier. En revanche apparaissent des écarts circonstanciels entre l'activité concrète et les exigences du référentiel. Pour y remédier l'employeur s'appuie essentiellement sur l'intégration de la VAE dans des parcours qualifiants en l'articulant avec des modules complémentaires de formation.

À partir d'une expérience de diversification des missions confiées aux intervenantes, l'employeur oriente également sa réflexion vers une évolution de l'organisation du travail, au niveau de l'encadrement intermédiaire. Cette nouvelle organisation devrait permettre de mieux gérer les parcours professionnels individuels et de réduire les écarts entre expérience et référentiel.

4. Les modalités de l'accompagnement : *externalisé*

L'intervention forte du service formation fédéral a permis d'alléger nettement les circuits administratifs et de faciliter les dépôts de dossiers de recevabilité. Dans la phase de mise en œuvre observée l'accompagnement a été pour l'essentiel externalisé (organisme tiers + service fédéral) et non relayé par l'encadrement direct, à une exception près.

L'internalisation de l'accompagnement envisagé au niveau du service formation fédérale ne devrait pas changer fondamentalement la donne, le responsable de ce service affichant sa volonté de se tenir à distance des encadrants de proximité. En revanche les modifications d'organisation du travail de l'encadrement de proximité dans l'association locale pourraient ouvrir un espace d'intervention et de soutien à ces encadrants (*cf.* modèle Fos).

5. Pas de tension entre le dispositif collectif et les démarches individuelles : *la dimension collective de la VAE est une valeur ajoutée forte*

Pour la quasi-totalité des salariées rencontrées, aucune tension n'est perceptible bien au contraire entre objectifs de l'association et objectifs personnels. Dans un cas cependant un écart entre le projet personnel d'une coordonnatrice et les priorités de l'association, dictées par les nouvelles règles du jeu des agréments, a été évoqué. Il devrait se résoudre par un échelonnement dans le temps des deux projets de certification.

L'expérience de l'accompagnement collectif a mis en évidence l'absence de véritable collectif de travail et suscite dans un cas une attente de lieu d'échange permanent sur le travail et dans les autres cas une nostalgie de ces moments d'échange.

6. Des éléments de divergence à venir quant aux effets jusque-là bénéfiques de la VAE

Dans l'association ADMR l'Olivier, nous avons constaté une forte convergence d'intérêt et d'appréciation sur la VAE de la part de l'employeur (président, directeur et responsable départemental de la formation) et des salariés : dans les deux cas, ce qui est mis en avant c'est la reconnaissance de la valeur professionnelle des personnes et la possibilité de progresser au plan salarial. Ils s'accordent également sur l'importance qu'il y a à reconnaître un véritable métier d'auxiliaire de vie sociale, qui constitue un espace d'évolution professionnelle.

Du côté des employeurs les préoccupations gestionnaires ne sont pas absentes pour autant : la nécessité d'avoir des personnels qualifiés et stabilisés est désormais une condition pour intervenir sur les marchés solvabilisés par la prestation d'autonomie. Compte tenu de la complexité de la gestion des plannings, de l'inscription dans la durée de nombre de missions, et de la dualité des modes d'intervention (prestataire/mandataire), ils ne peuvent cependant pas garantir à ces personnels d'intervenir exclusivement auprès de ce public. Or, même si elles l'acceptent temporairement, le maintien de certaines missions n'exigeant pas l'intervention d'une AVS diplômée pourra finir par être vécu négativement par certaines auxiliaires, notamment les plus jeunes.

On doit souligner également la contradiction dans laquelle la politique publique place les associations auxquelles il est demandé d'améliorer la qualité du service rendu et d'augmenter les qualifications des personnels sans que les conditions d'équilibre financier des structure soient à la hauteur, au moins tant que les négociations tarifaires association par association n'auront pas eu

lieu, ce qui est le cas au moment de l'enquête pour le conseil général des Bouches-du-Rhône. Par ailleurs on rappellera l'existence de deux grilles de classification distinctes (conventions collectives de la branche Aide à domicile et de la Fepem) dont l'une (Fepem, utilisée dans le cas du mandataire) ne reconnaît pas le DEAVS. Dans le cas des missions en mandataire, l'association ne dispose que de sa force de conviction pour que l'employeur particulier rémunère la salariée au tarif de la convention collective la plus avantageuse pour la salariée (convention collective de l'aide à domicile).

Du côté des salariées, la dimension formative de VAE est clairement exprimée alors que les employeurs n'y font pas allusion. Ils mettent plutôt l'accent sur l'articulation souhaitable VAE/modules de formation pour accompagner la montée en qualification, alors que les salariées désignent souvent ces deux modalités (formation et accompagnement) sous le même vocable de formation.

Enfin on doit souligner que la reconnaissance obtenue à travers le diplôme, ne s'entend pour les salariées, uniquement sous l'angle salarial ou professionnel, mais renvoie également à une valorisation personnelle et familiale.

Personnes rencontrées pour l'étude :

- Le responsable formation de la fédération régionale de l'ADMR
- Le directeur de l'association de l'Olivier par ailleurs responsable du pôle insertion de l'ADMR.
- Le président de l'association (ancien directeur du CIO)
- Deux encadrants de proximité : la responsable de planning et une coordonnatrice (contact avec les usagers)
- Cinq aides à domicile :

  Un en attente de retour de sa demande,

  Deux ayant eu une validation partielle (mais relevant d'une autre association locale –Fos),

  Deux ayant obtenu la totalité du diplôme.
- La déléguée régionale d'Unifaf
- Le délégué académique à la VAE
- La responsable du bureau de la tarification du Conseil général des Bouches-du-Rhône.
- La présidente de la Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNEFP)

Chapitre 7

CONVERTIR L'EXPÉRIENCE EN QUALIFICATION PROFESSIONNELLE : L'EXEMPLE DES MÉDIATRICES CULTURELLES ET SOCIALES EN SEINE-SAINT-DENIS

CECILE BARON, MARIE-CHRISTINE BUREAU et YVES LOCHARD
en coopération avec PATRICK NIVOLLE et NICOLAS SCHMIDT

Dans l'exemple des médiatrices[48] culturelles et sociales en Seine-Saint-Denis, le dispositif institutionnel de la VAE intervient dans le cours d'un processus déjà bien engagé de construction d'un nouveau métier dans le champ de l'intervention sociale. Les artisans de cette professionnalisation, en premier lieu l'association *Profession Banlieue* et la fédération départementale des médiatrices culturelles et sociales de Seine-Saint-Denis, s'emparent donc très vite de la loi et la mettent en musique de façon originale, en expérimentant avec des formatrices de l'IRTS-Paris (Île-de-France) une voie intermédiaire entre l'accompagnement et la formation afin de donner aux médiatrices un maximum de chances d'accéder à la VAE : l'enjeu est de convertir l'expérience bénévole et salariée de la médiation en qualification professionnelle. Les associations employeurs, membres de la fédération et parties prenantes du processus de professionnalisation, proposent alors à leurs salariés de s'inscrire dans ce dispositif voire s'efforcent de les convaincre.

La compréhension du dispositif collectif d'accès à la VAE pour les médiatrices de Seine-Saint-Denis exige donc de retracer d'abord l'histoire de cette professionnalisation en marche et d'en présenter les principaux acteurs. Nous décrirons ensuite les éléments essentiels du dispositif tel qu'il a été mis en place puis nous évoquerons deux années de son fonctionnement. Enfin, nous préciserons ce qui est mis en débat dans le dispositif de validation avant de nous interroger sur les perspectives d'avenir des médiatrices et de leur profession.

1. UNE ALLIANCE D'ACTEURS ENGAGÉS DANS LA CRÉATION D'UN NOUVEAU MÉTIER

Comme pour les autres métiers du travail social, le mouvement de professionnalisation qui transforme progressivement les femmes relais en médiatrices sociales et culturelles procède d'un va-et-vient entre des pratiques émergentes et des politiques publiques, qu'il s'agisse de politiques sociales, de politiques d'emploi et de formation ou encore de la politique de la Ville (Dugué, Rist, 2001).

Vers la fin des années 1980, des associations de quartier, implantées dans les banlieues populaires, font émerger, à partir de pratiques spontanées et bénévoles, un besoin important de relais entre les habitants et les services institutionnels. La réflexion sur les façons de répondre à ce besoin est particulièrement intense en Seine-Saint-Denis. L'association Arifa de Clichy-Montfermeil, l'une des premières à s'engager dans cette démarche, a été créée en 1989 par une femme médecin qui, exerçant dans une PMI, a compris la nécessité d'un lien avec les familles au-delà de la consultation. Elle développe rapidement l'idée qu'il faut créer un nouveau métier : « *À l'Arifa, nous avons eu très vite l'idée qu'il fallait créer un nouveau métier aux avant-postes des métiers traditionnels du travail social, un métier de proximité en mettant l'accent sur la donnée culturelle, la nécessité de prendre en compte les codes différents, sans compter le problème de la langue. Ici et là en France, des fem-*

[48] Nous emploierons systématiquement le féminin dans la mesure où, même si le métier est ouvert aux hommes, les personnes concernées par le champ de la monographie sont en réalité toutes des femmes.

mes s'organisaient autour de la notion de solidarité, nous on était dans la création d'un métier. Mais on n'avait aucune expérience de ce que c'était que créer un métier. » (la directrice de l'Arifa). L'Arifa cherche alors des appuis auprès de ses partenaires.

En 1995, un groupe de travail se forme sous l'impulsion de l'association *Profession Banlieue* et des formatrices de l'Institut régional de travail social (IRTS-Paris) sont sollicitées pour l'animer. *Profession Banlieue* est un centre de ressources, à l'époque récemment créé, aujourd'hui reconnu en Seine-Saint-Denis pour sa capacité d'expertise en matière de développement local et de médiation. Son action consiste à soutenir l'action des professionnels de la politique de la ville par la construction de réseaux, la confrontation avec des chercheurs, la diffusion de l'information. L'association a joué un rôle à la fois moteur et catalyseur tout au long de cette histoire inachevée où se construit la professionnalisation des médiatrices sociales et culturelles. De son côté, l'IRTS-Paris est une association labellisée par les pouvoirs publics pour répondre à une mission de formation initiale et continue dans les métiers du travail social. La promotion sociale représente l'un de ses objectifs, de même que l'expérimentation. En 1993, un département Insertion y a été créé : c'est à lui que parvient la demande de participation au groupe de travail.

L'objet du groupe est d'engager un processus de professionnalisation des femmes-relais. La personne qui y représente l'IRTS-Paris, formée à la démarche « Nouvelles qualifications »[49], propose d'appliquer cette méthodologie à l'émergence de la profession de médiatrice. Au terme d'un travail de recherche-action, un référentiel-métier est ainsi élaboré. Publié par *Profession Banlieue* en 1997, il est largement diffusé en France et même en Europe. Les partenaires à l'origine de ce référentiel s'engagent alors dans un intense travail de *lobbying* pour faire reconnaître le métier.

Un programme européen d'échanges avec cinq pays permet de travailler quatre questions qui posaient problème par rapport au référentiel : l'ethnicité ; le genre (est-ce un métier réservé aux femmes ?) ; le territoire ; le secret professionnel. Une enquête approfondie est engagée auprès des usagers, des intervenants sociaux « de première ligne » comme des financeurs et les médiatrices participent à la réalisation de cette enquête.

À l'époque, les réactions des institutions restent mitigées : si le besoin n'est pas contesté, l'activité de médiation n'est pas vraiment reconnue comme un métier, au motif que ces femmes ne sont pas diplômées, pas soumises au secret professionnel, etc. Certains voient dans la professionnalisation une menace pour la solidarité spontanée. En outre, les assistantes sociales restent méfiantes à l'égard d'une activité dont elles perçoivent mal les contours et le positionnement par rapport à leur propre métier (Barthélémy, 2006). Parfois, les conflits de territoire se doublent de désaccords idéologiques sur l'action à mener : par exemple, à la différence de beaucoup d'assistantes sociales, les femmes-relais n'hésitent pas à prendre appui sur la proximité culturelle pour restaurer du lien social (Dugué et Rist, 2001).

Après la publication du référentiel *Femme-relais* (1997), l'Éducation nationale engage, en lien avec *Profession Banlieue*, un travail sur la reconnaissance de la fonction de médiation. Mais entre-temps, le succès quantitatif de la mesure « Emplois jeunes » (NSEJ) brouille l'image de la médiation, de plus en plus comprise comme prévention en milieu urbain, « *métier de la tranquillité publique* » sans véritablement intégrer la dimension culturelle et le rapport aux institutions. « *Ce concept fourre-tout de la médiation a fait plus de dégâts que d'avancées.* » (responsable de formation). La dynamique de professionnalisation y apparaît problématique malgré les objectifs assignés au programme Nouveaux services emplois jeunes (Demazière, 2004).

Dans le sillage du programme NSEJ, un CAP d'agent de prévention et de médiation est homologué (1998), suivi d'un Bac pro ; des BEATEP de médiation sont créés avec Jeunesse et Sport. Mais les partenaires qui travaillent avec *Profession Banlieue* ne s'associent que de loin à ces démarches dans

[49] Initiée par B. Schwartz, la démarche « Nouvelles Qualifications » consiste à faire émerger de nouvelles qualifications et à bâtir les objectifs, les contenus et la progression de la formation correspondante à partir d'une analyse permanente des situations de travail.

la mesure où ils ne s'y retrouvent guère. Ils revendiquent que la médiation ne soit pas un métier peu qualifié du travail social (il ne s'agit pas de créer des sous-assistantes sociales ou des sous-travailleuses familiales) mais bien une autre forme d'intervention qui intègre la dimension culturelle des personnes. En outre, ils considèrent qu'un médiateur social doit être un adulte et non un jeune en début de vie professionnelle.

Dans le même temps, des collectifs de femmes-relais commencent à s'organiser et à revendiquer une reconnaissance auprès du ministère des Affaires sociales, même si la réponse du ministère se limite alors à proposer des formations pour assurer des passerelles vers les métiers du social existants, sans aller jusqu'à envisager la création d'un nouveau métier. À cette époque, il y avait un « *foisonnement de formations ponctuelles, modulaires. C'était très artisanal* » (responsable de formation). La Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis, regroupant une dizaine de structures, voit le jour en 2000 afin de promouvoir et de développer la qualification des femmes-relais. Elle bénéficie d'un soutien politique et financier important de la part de la Délégation aux droits des femmes, ce qui permet pour la première fois d'organiser et de financer une formation longue, non diplômante mais construite au regard du référentiel.

La même année, le programme européen s'achève par un colloque au collège de France. Claude Bartolone, ministre délégué à la Ville, le conclut en annonçant la mesure adultes-relais, préconisée par le rapport Rodrigo-Bourguignon[50] et largement inspirée des travaux du groupe réuni autour de *Profession Banlieue*. Le rapport Rodrigo-Bourguignon reconnaissait en particulier que le fait d'être adulte est quelque chose d'essentiel à la médiation sociale et culturelle, que les adultes qui ont vécu des situations difficiles et trouvé des voies de dépassement de ces situations sont bien plus qualifiés pour faire ce travail que des jeunes. Si elle donne lieu à une diversité d'usages, la mesure adultes-relais[51] va, en particulier, permettre aux associations de salarier nombre de médiateurs jusque-là bénévoles. Pour devenir adulte-relais, l'expérience, en particulier l'expérience associative, constitue un critère de recrutement légitime (Baron, Nivolle, Schmidt, 2007).

2. LA FORMATION-ACCOMPAGNEMENT AU CŒUR DU DISPOSITIF DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE POUR LES MÉDIATRICES DE SEINE-SAINT-DENIS

Dans le cadre de la mesure adulte-relais, *Profession Banlieue* participe aux travaux de l'Afpa de Saint-Ouen sur le contenu d'un titre de niveau IV, le TMS (technicien médiation services), considérant que ce titre est celui qui correspond le mieux à la réalité du métier. Le Reac (répertoire d'emploi, activité, compétences) est élaboré à la demande du ministère chargé de l'Emploi, en partenariat avec la Div et les partenaires sociaux. L'emploi type correspondant est rattaché aux fiches Rome (Anpe) suivantes : intervenant d'action sociale ; modérateur urbain – médiateur socioculturel – agent médiateur – animateur médiateur social – écrivain public. En outre, il existe une charte de référence de la médiation sociale (groupe de travail interministériel et interpartenarial sur les emplois dits de médiation sociale – juin 2001) définissant un ensemble de règles juridiques et éthiques auxquelles les médiateurs doivent se conformer. Si ce type d'emploi est reconnu de niveau IV, il n'apparaît pas, à ce jour, dans les conventions ou accords collectifs. Néanmoins un avenant à l'accord collectif national professionnel des régies de quartier place l'emploi « opérateur de proximité qualifié » au niveau 2 dans sa grille de classification (*source* : Afpa).

---

[50] « Le territoire de la cité au service de l'emploi », rapport parlementaire remis au premier ministre en juin 1999, en réponse à la question : *Comment assurer un développement économique équilibré des villes et agglomérations et faciliter l'accès à l'emploi de la population des quartiers en difficulté ?"*

[51] Lancée en 2000, calquée sur le dispositif des emplois-jeunes, la mesure « adulte-relais » permet à certains employeurs de recruter, en application d'une convention avec l'État, des personnes âgées de 30 ans et plus sans emploi ou bénéficiant d'un CES ou d'un CEC, et résidant dans certaines zones géographiques, pour des missions de médiation sociale et culturelle.

Il y a peu d'écart entre le référentiel du titre TMS et le référentiel professionnel femme-relais. Le Reac s'avère très proche de la réalité concrète du métier de femme-relais, à une nuance près : assez généraliste, il fait peu de place à la dimension proprement culturelle de l'activité des femmes-relais.

Liste des compétences par activité-type (extrait du REAC)

PARTICIPER À DES RÉSEAUX INSTITUTIONNELS ET DÉVELOPPER SES PROPRES RÉSEAUX, EN FONCTION DE SON CONTEXTE D'EMPLOI

- S'approprier l'histoire de la vie du territoire d'activité
- Identifier les acteurs du territoire en lien avec son activité
- Créer, entretenir et développer son réseau
- Assurer une veille permanente sur le territoire d'activité
- Utiliser un outil de recherche d'information, les fonctions de base bureautiques et une procédure de classement

ASSURER UN SERVICE DE MÉDIATION

- Enrichir une documentation pour l'équipe
- Utiliser un outil de recherche d'information, les fonctions de base bureautiques et une procédure de classement
- Assurer un premier niveau d'information et d'aide technique
- Etablir et maintenir une relation de confiance
- Analyser la demande, le besoin
- Accompagner les personnes dans la construction de leurs réponses
- Mener une action de médiation auprès d'une structure
- Evaluer et rendre compte sur les services rendus par le (ou la)TMS
- Analyser sa pratique de TMS
- Se protéger et protéger l'autre dans un cadre légal

ORGANISER DES ACTIVITÉS SUPPORTS À LA MÉDIATION SOCIALE

- Utiliser un outil de recherche d'information, les fonctions de base bureautiques et une procédure de classement
- Concevoir ou participer à la conception d'un projet d'activité support à la médiation sociale
- Conduire ou participer à la conduite d'un projet d'activité support à la médiation sociale
- Mettre en oeuvre ou participer à la mise en oeuvre d'un projet d'activité support à la médiation sociale
- Evaluer et rendre compte sur les services rendus par le (ou la) TMS

Source : Afpa.

Le processus d'homologation du TMS n'aboutira qu'en 2004. Entre-temps, la fédération a négocié avec l'Ardeva (association régionale pour le développement de la vie associative) et la région, de façon à obtenir de nouveaux financements pour la formation des adultes-relais (450 heures). A partir de 2002, l'IRTS propose une formation longue en alternance (une semaine par mois sur un an) aux médiatrices en activité dans les associations de la fédération. Cette formation, construite à partir des situations professionnelles, est basée sur le principe de la co-construction des savoirs : « *Dans ces formations, depuis le début, nous on n'était pas des experts. C'est les femmes qui apportaient la connaissance du métier et on était bien obligés de s'appuyer sur ce qu'elles nous apportaient au niveau de la connaissance de la pratique pour arriver à identifier les contours de leur métier. Et on continue dans cette démarche-là. Mais on a beaucoup plus d'outils théoriques que nous n'en avions au début. Dans la formation, on décortique la pratique, on analyse, on met en forme, on fait des liens avec la théorie. On n'est pas dans une transmission de savoir classique.* » (responsable de formation à l'IRTS).

Un travail très approfondi, co-animé par Profession Banlieue et l'IRTS-Paris est mené entre 2003 et 2005, avec l'aide de deux experts, sur la déontologie, le cœur et les contours du métier. Toutes ces réflexions viennent renforcer le programme de formation.

Le processus de professionnalisation progresse malgré et à travers une précarité récurrente. Chaque année, il faut renégocier le financement de la formation : Droits des Femmes, FSE, Politique de la Ville… : « *Ça veut dire qu'à chaque fois, on commence, avec des référentiels bien cadrés, mais*

sans savoir comment on va arriver ! » En outre, en 2005, la baisse de régime de la mesure adulte-relais provoque des non-renouvellements de contrats et met en péril le processus engagé. Il faut attendre mars 2006 pour que le redéploiement de la mesure, décidé à la suite des émeutes de novembre 2005, prenne effet.

Depuis l'homologation du titre TMS (2004), la formation de l'IRTS-Paris prépare des médiatrices en activité à obtenir le TMS par la voie de la VAE : « *Ce qui allait très bien avec le TMS, c'est qu'il était accessible par la voie VAE, ce qui correspondait au public qu'on avait puisque c'était toutes des personnes en emploi. C'est vrai qu'on trouvait aussi très intéressantes les modalités de passation du titre, basées sur la validation de compétences mises en œuvre sur le terrain. C'était beaucoup plus intéressant que l'Education nationale parce que centré sur la pratique professionnelle et non sur des connaissances théoriques* » (responsable de formation à l'IRTS).

Le titre TMS distingue trois activités types (certificats de compétence professionnelle) :

- assurer un service de médiation ;
- participer à des réseaux institutionnels et développer ses propres réseaux en fonction de son contexte d'emploi ;
- organiser des activités supports à la médiation sociale.

L'accès au titre par la VAE exige d'obtenir les trois CCP correspondant aux activités types puis de passer un entretien final, épreuve de synthèse sur la globalité du métier.

En 2005-2006, l'IRTS-Paris met au point une préparation au titre pour les personnes qui avaient suivi la formation dans les deux premiers groupes, sans avoir accédé au titre : « *c'était de la formation-accompagnement, un dispositif spécial, sur-mesure, pour les femmes-relais qui avaient été formées mais n'avaient pu obtenir de validation* ».

L'IRTS et l'Afpa se partagent de fait le travail de préparation au titre. Outre une formation courte et un accompagnement VAE, l'Afpa prend en charge des formations longues, en alternance, ouvertes à des personnes qui n'ont pas d'expérience en rapport avec le titre. En revanche, l'IRTS prépare exclusivement des salariées qui ont déjà une véritable expérience de la médiation : « *Nous, en fait, c'est une troisième voie. C'est à la fois de la formation et de l'accompagnement.* » Négociée avec la fédération départementale, la formation-accompagnement de l'IRTS est en principe réservée aux médiatrices de la fédération de Saint-Denis mais, sous réserve des places disponibles, elle peut être accessible à d'autres. En 2007, l'IRTS est invité à participer à la révision du titre, le titre TMS arrivant à échéance (première mise à jour).

La formation-accompagnement proposée par l'IRTS

Le projet repose sur trois axes et étapes :

1) Information et définition individuelle des besoins en vue d'accéder au titre TMS (6H)

- Communiquer aux personnes intéressées les éléments pertinents sur :
  - le référentiel activité,
  - les compétences,
  - les critères et seuils de professionnalisme,
  - les modalités d'évaluation.
- Mettre en relation le titre et les certificats de compétences professionnelles avec le parcours, le niveau et le projet de l'expérience.

Au terme de cette étape où chaque personne aura reçu une information détaillée sur le projet, il sera proposé en fonction des besoins une formation (étape 2) :

2) Modules de formation – Durée totale (114 heures)

a) faire vivre ses réseaux dans une logique partenariale et territoriale (24 heures)
b) organiser des activités supports à la médiation sociale (30 heures)

c) assurer un service de médiation (24 heures)
d) expression écrite (12 heures)
e) communication interculturelle (24 heures)

En fonction de leurs acquis et expériences, les personnes pourront bénéficier de tout ou partie des modules de formations.
Ces modules seront organisés en sessions discontinues afin de permettre aux personnes de poursuivre la pratique de leur activité de médiateur(trice)

3) Préparation du Titre (24 heures)

- ✰ constitution du dossier de demande de présentation du titre,
- ✰ finalisation des dossiers de validation,
- ✰ préparation à l'examen.

Cette préparation sera réalisée au moyen de temps individuels (3 heures) et de temps collectifs (21 heures).

Source : IRTS-Paris.

Jusqu'en 2006, l'Afpa avait en charge l'organisation des jurys : il lui fallait, donc, mobiliser des professionnels qui ont cinq ans d'expérience professionnelle en rapport direct avec le métier et qui n'ont pas quitté l'exercice de ce métier depuis plus de trois ans. En pratique, il peut s'agir de travailleurs sociaux qui ont l'habitude de travailler avec des médiateurs ou de responsables d'associations. Un formateur était aussi présent pour les CCP mais pas pour l'entretien final. À partir de 2007, l'IRTS organisera lui-même les jurys qui deviendront, par ailleurs, des jurys exclusivement professionnels.

Ainsi, dans ce dispositif collectif d'accès au TMS par la voie de la VAE, l'outil principal est un programme de formation-accompagnement, conçu selon un principe de co-construction des savoirs, avec une pluralité de financements (Europe, Droits de Femmes, Politique de la Ville, Région etc.). Cette formation a été créée sur mesure pour que les médiatrices prennent du recul par rapport à leur pratique quotidienne, perçoivent mieux les contours de leur métier et puissent aussi présenter le TMS devant un jury VAE avec un maximum de chances de succès. Il s'agit d'une formation essentiellement basée sur l'analyse des pratiques : dans son contenu elle s'apparente donc plutôt à un accompagnement renforcé même s'il y a des apports formatifs complémentaires, en particulier sur la connaissance des institutions. Par le nombre d'heures élevé consacré à la préparation, par la volonté de donner aux candidats un maximum de chances de succès, ce dispositif s'apparente à celui mis en place par l'Unifaf pour les éducateurs spécialisés (DSB)[52]. Il s'en différencie néanmoins sur (au moins) deux points : d'une part, il n'y a pas de sélection des candidats en amont du dispositif comme c'est le cas dans DSB ; d'autre part, la médiation est beaucoup moins stabilisée que le métier d'éducateur spécialisé et la formation joue donc un rôle plus décisif dans la construction de l'identité professionnelle.

3. L'HISTOIRE DE DEUX PROMOTIONS VAE : UNE DÉMARCHE EXIGEANTE ET PROPICE À LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Depuis que le diplôme existe, deux promotions de l'IRTS-Paris l'ont présenté par la voie de la VAE avec des taux de réussite très satisfaisants : neuf sur onze la première année ; onze sur treize la deuxième.

[52] *Cf. Formation Santé Social* n°3 - (octobre 2005).

Les associations employeurs sont parties prenantes de l'objectif de professionnalisation et de ce dispositif d'accès à la VAE *via* la fédération départementale dont elles sont membres. Ce sont elles qui engagent chaque année une ou deux médiatrices à suivre la formation-accompagnement à l'IRTS, durant une semaine par mois. Elles organisent le travail en conséquence et accordent en général la priorité aux plus anciennes, afin de ne pas trop dégarnir leurs équipes.

La démarche d'accès au TMS *via* l'IRTS-Paris est considérée par les responsables comme une étape essentielle d'accès à la professionnalité dans l'activité de médiation : « *Le fait de ne pas se rattacher à un corps de métier, c'est quelque chose de très difficile à vivre. Là à l'IRTS, cela a été possible. (…) En tant que directrice de l'association, ce que je voyais, c'est qu'elles souffraient beaucoup parce qu'elles réagissaient en tant que mères de famille : imaginez une mère de famille angoissée face à une autre mère de famille angoissée ! C'est pour ça qu'il fallait absolument qu'elles partent en formation. Pour reprendre leur rôle de médiatrice. Comment peut-on appréhender son rôle de médiatrice si on ne va pas le construire dans un lieu extérieur ? Là, la VAE prenait tout son sens : leur expérience de mère de famille était la condition nécessaire mais pas suffisante de leur activité de médiation.* » (responsable associative)

Du fait de la formule adoptée par la fédération, l'essentiel de l'accompagnement est assuré par les formatrices de l'IRTS ; les employeurs, néanmoins, apportent un soutien moral et une aide en fin de parcours, en particulier pour la relecture des dossiers. L'objectif est que, progressivement, toutes les médiatrices puissent en bénéficier.

Pour chacune des trois activités types, les candidates préparent un dossier dans lequel elles exposent leur expérience de travail, dans le but de faire transparaître les compétences qu'elles mettent en œuvre. Le premier dossier présente l'association employeur, décrit le poste de médiatrice et fait le récit détaillé, à titre d'exemples, de plusieurs situations de médiation en retraçant le cheminement suivi avec la personne. Le deuxième dossier dresse la liste des partenaires avec lesquels la médiatrice est amenée à coopérer. Il s'agit aussi de montrer sa connaissance des procédures administratives. Enfin, le troisième dossier présente un projet monté par la candidate, au travers duquel elle a pu exercer un rôle de médiation. En voici quelques exemples, tels qu'ils nous ont été relatés par des médiatrices :

- un projet avec les malades du VIH à l'hôpital Avicenne, consistant à préparer des repas pour les malades qui refusent les plats proposés par l'hôpital et à maintenir le lien avec des personnes rejetées par leurs familles en raison de leur maladie ;

- l'organisation de voyages en Afrique pour des adolescents ; ces voyages ont permis de gagner la confiance des jeunes, ce qui s'est révélé très précieux pour la médiation : « *Pendant les émeutes de l'année dernière, du fait qu'on avait organisé un voyage avec les jeunes, pendant ces événements où la communication était difficile, on a pu entrer en contact avec eux tout de suite parce qu'on se connaissait ; on a pu organiser des choses ensemble.* »

- la création d'un lieu de séchage du linge avec un petit salon de thé, un lieu d'information ;

- un projet autour de l'obésité des enfants pakistanais, pour amener les familles à une réflexion sur l'alimentation.

Outre la présentation des trois dossiers, les candidates doivent réussir une mise en situation professionnelle, réalisée avec le concours d'un comédien. Par exemple, le comédien joue le rôle d'un jeune sortant de prison qui s'adresse à la médiatrice pour trouver du travail et un logement mais refuse de voir l'assistante sociale. Quant à l'entretien final, il porte sur la globalité du métier.

La diversité des situations de travail effectives (femmes-relais, médiation spécialisée dans le domaine de la santé ou dans le domaine de l'aide scolaire etc.) a suscité quelques difficultés au sein des groupes (par exemple, le sentiment d'être un peu « à part ») mais celles-ci ont manifestement pu être surmontées.

La première année, neuf personnes ont obtenu une validation totale. Une autre médiatrice a obtenu les trois CCP mais pas l'entretien final, le jury lui ayant demandé de suivre des cours de français

avant de se représenter : cela n'a pas pu se faire immédiatement mais la candidate s'est inscrite aux cours à partir de septembre 2006 et devait donc pouvoir repasser l'entretien final en janvier 2007. En revanche, la personne qui a totalement échoué était dans des conditions défavorables dans la mesure où elle avait perdu son emploi en cours de sa période de formation. Cet épisode a été très douloureux et la personne a quitté le métier, à l'heure actuelle les formatrices n'en ont plus de nouvelles.

La deuxième année, onze médiatrices ont obtenu une validation totale. Une candidate a échoué à la mise en situation professionnelle, ces collègues considérant que cet échec est à mettre au compte de sa timidité, elle aurait « paniqué ». Une autre n'a pas présenté l'entretien final parce qu'elle ne se sentait pas prête mais elle devrait le repasser prochainement.

À chaque fois, il y a eu aussi un ou deux abandons en cours d'année. De l'avis général, la préparation au TMS exige beaucoup de travail et un investissement personnel important, ce qui peut être difficile à assumer, surtout si la médiatrice doit, sa journée de formation finie, passer à l'association pour régler tel ou tel problème. Les dernières semaines s'avèrent particulièrement éprouvantes et l'approche de l'épreuve suscite de nombreuses angoisses. La dynamique de groupe, le soutien des collègues et de l'entourage (plus ou moins associé à la démarche selon les cas), jouent alors un rôle décisif pour soutenir la motivation.

En revanche, les avis convergent pour reconnaître à la fois l'intérêt de la formation en termes d'apport de connaissances et son ancrage par rapport au travail quotidien. Cette proximité au travail est particulièrement rassurante par rapport au fait de s'engager dans une formation longue :

« *Je pense que ce serait bien que toutes les femmes-relais passent leur diplôme, ce serait bien pour elles. Je le conseille aux collègues : au début, ça paraît dur, mais après, c'est bien. Vous dites simplement ce que vous faites toute la journée*. ».

« *Ça s'est bien passé parce que c'est notre travail de tous les jours.* »

Mais surtout, la plupart des médiatrices rencontrées considèrent que cette formation-accompagnement les a confortées dans leur métier, les a aidées à en tracer les limites et à savoir dire non dans certaines situations, leur a donné de l'assurance en leur permettant de mieux se positionner, tant vis-à-vis des usagers que de leurs partenaires :

« *Depuis que j'ai fait la formation, j'ai compris pas mal de chose : avant, je faisais comme ma voisine, maintenant je sais que c'est un travail*. »

« *En formation, on a essayé de voir quelles sont les limites de notre travail pour éviter les accrochages avec les autres, surtout avec les assistantes sociales. La formation nous permet de nous situer par rapport aux autres*. »

« *Avec le secret professionnel, on peut rassurer les gens. La confiance, c'est primordial*. »

À la limite, l'expérience de formation importe plus que le titre obtenu :

« Pour nous le diplôme c'était surtout une reconnaissance de ce qu'on a fait pendant des années ; ça nous a plus apporté sur notre expérience, d'analyser et puis de pouvoir parler du métier, ça nous a plus apporté que le papier qu'on n'a toujours pas ! ».

En ce sens, la formation de l'IRTS accompagne bien le processus de professionnalisation engagé depuis plusieurs années, en favorisant la construction d'une identité professionnelle :

« *C'est vrai que pendant la deuxième formation, on a vraiment découvert le métier : c'est quelque chose qu'on fait tous les jours et on s'est rendu compte qu'en réalité ça rentrait dans les compétences demandées au TMS. Quand je faisais de l'interprétariat, je ne me rendais pas vraiment compte que j'étais en train de faire de la médiation. Quand j'accompagnais quelqu'un, je ne faisais pas le lien avec la médiation. La formation nous a fait découvrir un nouveau métier. Au départ, pour expliquer aux partenaires ce qu'on faisait, on passait par tous les chemins, on avait l'impression de*

se justifier par rapport à ce qu'on faisait. Alors que là aujourd'hui, je peux expliquer ce que j'ai suivi comme formation, parler du diplôme, etc. » (médiatrice)

« *Maintenant je suis fière de parler de mon travail de médiatrice, c'est en train d'évoluer, un jour ça deviendra une profession.* » (médiatrice)

« *Je pense que, maintenant, on se représente le métier un peu différemment parce qu'il y a cette reconnaissance de la qualification. Même vis-à-vis des autres. Avant, ils disaient :" c'est du voisinage, n'importe qui peut le faire. " Maintenant il y a plus que ça : on sait qu'on est qualifiées.* » (médiatrice)

Une médiatrice considère même que cette expérience l'a véritablement transformée : « *Entre avant et maintenant, je ne suis plus la même. Avant, je ne disais pas un mot, je faisais mon travail et c'est tout, je ne parlais pas beaucoup. Avec la formation, j'ai beaucoup changé. (…) Maintenant, j'ai un statut. J'étais femme relais, maintenant je suis médiatrice sociale et culturelle, ce n'est pas pareil.*» (médiatrice)

Pour celles qui n'avaient pas un niveau scolaire élevé, la réussite au TMS ouvre aussi la porte vers la formation, rend possible ce qui n'était même pas envisageable :

« C'est vrai que c'est quand même un diplôme de niveau 4. Aïché qui a arrêté sa scolarité en fin de 3ème et qui pensait qu'elle était là juste pour accompagner et traduire le turc, ça lui a donné envie d'aller plus loin en se disant finalement « je savais faire tout ça ». Alors qu'elle n'y croyait pas parce qu'une formation de niveau bac, elle pensait qu'elle ne l'aurait jamais comme elle s'était arrêtée en 3ème. Quand elle a eu le TMS, pour elle c'était vraiment une valorisation, se dire que c'est possible. Aujourd'hui, je sais qu'elle a envie d'aller plus loin, de suivre d'autres formations… »

En revanche, pour celles qui avaient une formation universitaire, le titre compense partiellement le déclassement subi à la suite de la migration.

4. LES ÉPREUVES DE VALIDATION SONT-ELLES JUSTES ?

Si les modalités de la validation apparaissent dans l'ensemble pertinentes aux yeux des personnes que nous avons pu rencontrer, certains points particuliers ont pu faire l'objet de débats et de réflexions : l'importance à accorder à la maîtrise du français dans la décision de validation ; la pertinence des épreuves de mise en situation professionnelle.

Est-il important de maîtriser le français ? Niveau versus contenu

La décision du jury aboutissant à une validation partielle, assortie d'une demande de formation complémentaire en français, a suscité un débat interne : si le TMS est un titre de niveau IV, permettant donc théoriquement d'accéder à des formations de niveau III, peut-on l'attribuer à des personnes qui ne maîtrisent pas les savoirs de base ?

« *Je pense qu'il ne faut pas dévaloriser le diplôme qui est quand même du niveau BAC : donc j'ai dit à cette personne qui se défendait très bien à l'oral, qui connaissait bien le quartier, qu'il fallait quand même qu'elle améliore son niveau de français.* » (membre du jury).

D'un autre côté, si la médiatrice fait bien son travail et trouve des moyens pour pallier ses difficultés linguistiques, est-il légitime de lui refuser une validation totale ?

« *Le problème de la VAE c'est qu'on compense un niveau de type scolaire par des compétences acquises. C'est vrai qu'il y a un minimum requis par rapport à l'écrit. Mais normalement, je pense que ce n'était pas dans les attributions du jury de préconiser des cours de français. Parce que l'entretien final porte sur la globalité du métier et non pas sur les compétences à l'écrit. C'était surprenant que cela apparaisse au moment de l'entretien final.* » (responsable de formation)

Ce débat met en évidence la double fonction de la certification, garante à la fois d'un contenu et d'un niveau de connaissances (en référence aux hiérarchies transversales de l'Education nationale). En outre, au-delà des notions de niveau et de minimum requis, la question de savoir si la maîtrise du français est nécessaire dans l'exercice du métier reste ouverte : certains soulignent l'importance croissante de l'écrit dans le travail quotidien (courriers administratifs, rapports d'activité, etc.) ; d'autres soulignent la valeur du travail effectué par des médiatrices en dépit de sérieuses difficultés linguistiques.

Cela pose aussi plus globalement la question de la formation des jurys. L'IRTS-Paris a d'ailleurs l'intention de prévoir une formation des jurys pour 2007, même si les responsables ne savent pas encore comment la financer : « *Les formateurs qui sont jurys vont avoir le défaut de calquer sur la passation traditionnelle des diplômes. Et les professionnels vont avoir le défaut de se positionner en recruteur. C'est la grave difficulté de formation des jurys. C'est tout un état d'esprit différent : comment reconnaître les compétences qui apparaissent dans l'expérience ?* » (responsable de formation)

Les jurys sont actuellement dans une phase d'apprentissage. Des femmes nouvellement diplômées ont d'ores et déjà été pressenties pour des jurys futurs. Et il existe une véritable réflexion des membres de jury sur leur propre expérience : « *Pour l'instant on a affaire à des femmes qui font le métier depuis des années, elles connaissent très, très bien leur job. En tant que membre du jury, il faut passer par-dessus le fait que ce sont des gens qui passent le premier examen de leur vie, qui sont presque au bord des larmes, ce sont des femmes qui ont toujours fait leur boulot dans la modestie, ce ne sont pas des conquérantes. Le rôle du jury, c'est de les mettre en confiance, les prendre pour ce qu'elles sont, des travailleurs de l'ombre. (…) Par exemple, je me souviens d'une femme antillaise qui travaille à Sarcelles. Comme la connaissance de l'environnement est très importante, je lui ai demandé de parler de l'urbanisme de Sarcelles, j'ai compris que c'était trop difficile pour elle de présenter les choses de cette manière-là, elle n'était pas consciente de la symbolique autour de Sarcelles. Elle s'est retrouvée piégée ; en tant que membre du jury, j'aurais dû me mettre un peu plus à la portée de cette personne, ne pas être trop générale, conceptuelle. Je pense que ça va évoluer petit à petit.* » (membre de jury)

5. LES MISES EN SITUATION PROFESSIONNELLES SONT-ELLES PERTINENTES ?

Le titre TMS garantit que la personne est capable d'exercer une fonction de médiation dans une large palette de situations. Les candidates ont en général l'expérience d'un type de public ou d'une forme de médiation particulière, le jury doit donc apprécier si les compétences acquises à l'occasion de cette expérience sont transférables dans d'autres situations. Est-il légitime pour cela de placer les personnes dans des situations artificielles qu'elles n'ont jamais eu l'occasion de rencontrer ?

« *Normalement la VAE s'appuie sur l'expérience des personnes, donc la réalité de leur expérience. Certains jurys souhaitent que les médiatrices mettent de côté leur spécificité interculturelle, surtout au moment de la simulation d'une situation de médiation. Par exemple, j'ai une stagiaire qui a été un peu déroutée parce qu'elle n'était pas habituée à recevoir des hommes et là, le comédien était un homme. (…) Au moment de la mise en situation, nous pensons que ce n'est pas juste de mettre les gens d'emblée face à un public dont ils n'ont pas l'habitude. C'est une réflexion qu'on va mener.* » (responsable de formation)

Plus généralement, le recours aux mises en situation professionnelle comme moyen d'évaluation des candidats fait débat. Si l'IRTS recourt aux jeux de rôle, dans le cadre de la formation, pour travailler sur le positionnement professionnel et la réaction face à des situations imprévues, les formatrices se refusent à focaliser ce travail sur une simulation de la situation d'examen : « *Paradoxalement, le choix qu'a fait l'Afpa d'utiliser des mises en situation, met en jeu une compétence nouvelle, autre, qui n'a pas forcément à voir avec l'exercice du métier et qui est celle de se mettre en jeu, se*

mettre en scène. On se rend compte que, même pour des titres de niveau V, ça peut achopper. La situation avec le comédien est souvent fabriquée, artificielle, et les médiatrices le ressentent, elles disent " ça n'a rien à voir avec ce que je fais ". Elles sont confrontées à des situations qu'elles ne rencontreront jamais dans la vraie vie, et elles doivent jouer un rôle. Ce n'est pas donné à tout le monde. Et est-ce que c'est nécessaire ? C'est lié à cette option méthodologique qu'a prise l'Afpa. » (responsable de formation).

Les réactions des médiatrices sont assez variées : intérêt amusé pour une démarche ludique, appréciation de la crédibilité des mises en situation par rapport à la réalité du travail ou au contraire sentiment d'irréalité ; angoisse d'agir sous le regard d'un tiers :

« *Quand c'est un comédien on sait que c'est un comédien… alors que quand quelqu'un arrive, on sait que c'est la réalité. Avec le comédien, il fallait réfléchir. On se demandait sur quoi ils allaient nous noter. On était perturbées. En même temps les sujets que le comédien abordait, c'était bien des choses qu'on rencontre tous les jours.* ».

« *Même si on fait bien le travail, ce n'est pas évident de le faire sous le regard du jury.* ».

Ces interrogations sont largement confortées par une étude menée sur un dispositif de VAE dans l'aide aux personnes à domicile (Doniol-Shaw, 2005) : l'auteur montre comment les mises en situation reconstituées favorisent de fait, par leur caractère artificiel voire théâtral, les personnes qui disposent du capital scolaire le plus élevé. Ce qui est évidemment contraire aux intentions de départ. L'auteur recommande en conséquence de construire les mises en situation, dans la mesure du possible, à partir de l'expérience effective du candidat.

6. QUEL DEVENIR POUR LES MÉDIATRICES CULTURELLES ET SOCIALES ?

La question du devenir des médiatrices se pose à un double niveau, celui de l'avenir professionnel des médiatrices qui ont obtenu le TMS ; celui de la consolidation et de la pérennisation du métier.

Individuellement, les candidates qui ont obtenu le TMS, si elles se sentent confortées dans leur identité professionnelle, n'en retirent aucun avantage salarial direct au sein des associations qui les emploient. Conscientes des difficultés rencontrées par ces associations, certaines médiatrices estiment qu'il faudrait prévoir néanmoins un minimum de reconnaissance salariale, compte tenu de l'effort consenti, ne serait-ce que pour motiver celles qui ne se sont pas encore engagées dans la démarche.

En ce qui concerne la première promotion VAE, l'obtention du titre a pu influer sur le devenir professionnel de certaines médiatrices, en particulier celles qui exerçaient leur fonction dans un collège : l'une d'entre elles a obtenu un poste de responsabilité dans un centre social et considère que le titre a réellement joué dans son recrutement ; une autre a été recrutée dans une maison de retraite ; une troisième est restée au collège et le titre a contribué à asseoir sa position : « *elle avait beaucoup de mal à être autonome, on lui demandait toujours des comptes sur ses entretiens avec les familles, ce qui est complètement contraire à la déontologie du médiateur. Pour ces personnes-là, le titre TMS permet de mieux se positionner.* » (responsable de formation).

Mais au-delà des histoires individuelles se pose la question du devenir de la fonction : comment garantir l'indépendance des médiatrices à l'égard des institutions ?

« *Nous, ce qu'on dit, c'est que si la personne est simplement salariée de la structure, en cas de conflit, elle défendra la structure, c'est clair, elle n'a pas le choix. Nous on souhaite que les médiatrices soient sur des statuts associatifs, un peu comme dans les actions de prévention spécialisée, ne dépendant d'aucune institution mais avec une convention d'objectifs. Dans notre déontologie, c'est clair, une médiatrice n'intervient que si son intervention est acceptée par les deux parties. Parfois ce n'est pas simple, les femmes-relais se retrouvent isolées quand l'institution leur demande des choses à la limite de leur compétence : par exemple, dans le domaine médical, apprendre à une*

personne qu'elle est atteinte du VIH, ou encore intervenir dans un échange avec la police. Dans ces cas-là, la médiatrice ne sait pas quoi faire : si elle refuse, ça veut dire qu'elle ne sert à rien… » (responsable de formation).

La plupart des médiatrices rencontrées manifestent leur attachement à l'indépendance et à la souplesse qu'autorise le cadre associatif pour exercer leur fonction. De fait, si l'exercice de la médiation en milieu associatif est synonyme de précarité pour ses salariées et de coût réduit pour les financeurs, il offre une garantie de souplesse que certains services publics ne permettraient sans doute pas, tout en assurant une certaine indépendance vis-à-vis des institutions.

La professionnalisation en cours n'a pas fait disparaître la dimension militante de l'activité, loin de là. Cette dimension apparaît même comme un élément constitutif de cette profession en émergence. De par son histoire comme nous l'avons vu, de son invention au sein d'une nébuleuse militante et bénévole.

Mais ce trait semble perdurer et continue à caractériser le métier même chez les personnes qui revendiquent une professionnalité. L'activité de médiatrice est à l'évidence fondée sur des ressources militantes ; elle ne cesse de les mobiliser y compris quand cette activité s'est professionnalisée, lorsqu'elle s'exerce dans un local spécialisé et non plus dans l'espace privé ou le cercle du voisinage, aux heures d'ouverture de la structure ; quand elle est reconnue à travers un diplôme (le TMS). Malgré ces éléments qui font basculer l'activité de l'informel vers un mode d'organisation plus structuré, les médiatrices continuent de réaliser leur activité conformément à l'idée qu'elles s'en font, esquissant ainsi un mode alternatif d'intervention sociale basée sur une grande disponibilité, d'autres formes d'accueil ainsi qu'une compréhension globale des situations :

« *Si on rentre dans des horaires fixes, les personnes sont gênées. Nous, on tient à ce que les femmes continuent à venir comme ça, sans rendez-vous.* »

« *Nous sommes indépendantes. Est-ce que c'est bon de laisser tomber cette souplesse qu'il y a au niveau des associations ? Ici, il y a des personnes qui viennent simplement parce qu'elles s'ennuient, elles restent longtemps : c'est ça, la convivialité. Dans le bureau d'une assistante sociale, ce ne serait pas possible.* »

Quelques-unes d'entre elles ont quitté le quartier où elles exercent leur métier pour habiter ailleurs, se protégeant ainsi d'intrusions incessantes dans leur vie privée auxquelles il leur est difficile de se dérober. Mais ce n'est pas toujours le cas, d'autres préfèrent continuer à y vivre, au risque d'être sollicitées à leur domicile ou quand elles font leurs courses sur le marché. Il existe à l'évidence une tension entre la professionnalisation qui introduit une notion de distance, une séparation entre horaires de travail et temps libre, et l'engagement bénévole qui a présidé à l'invention du métier.

« Le mari, les enfants n'acceptent pas qu'on soient dérangés tout le temps. »

« On est du quartier. Tout le monde nous connaît. On nous interpelle sur le marché « madame, j'ai un problème ». C'est difficile de dire « non, attendez demain ! ». C'est plus facile quand on n'habite pas le quartier. ».

Par ailleurs, il y a fort à parier que cet engagement les aide à supporter la précarité manifeste de leur statut même si la revendication récurrente de « reconnaissance » doit aussi s'entendre de ce point de vue.

Enfin, la permanence de telles ressources militantes présente plusieurs atouts pour la mise en œuvre de la politique de la ville : une souplesse de fonctionnement ; une proximité et une grande réactivité puisque les médiatrices habitent généralement près du quartier où elles interviennent, en connaissent intimement les habitants et peuvent intervenir rapidement comme, par exemple, à l'occasion des émeutes de novembre 2005.

Quant au devenir du métier, la question des conditions d'accès à la profession de médiatrice reste largement ouverte. À l'heure actuelle, c'est la diversité des niveaux qui prédomine. Qu'adviendra-t-il lorsque les femmes qui ont joué un rôle pionnier dans le défrichage de ce nouveau métier auront

obtenu leur validation ? Il se peut qu'à l'avenir, les candidates soient de plus en plus jeunes et de plus en plus formées. Est-ce souhaitable ? Sur ce point, les avis sont partagés. Les médiatrices considèrent pour la plupart que l'expérience de la vie est nécessaire pour être crédible dans l'activité de médiation : « *C'est difficile pour une jeune de pouvoir donner des conseils aux parents par rapport à leurs enfants*. » (une médiatrice). Mais la question du niveau de formation est davantage controversée, comme en témoigne cet extrait de dialogue entre deux médiatrices :

- « *Je ne sais pas quel niveau il faudrait prendre. La diversité de niveaux peut poser un problème en formation.*

- *Si quelqu'un est capable de suivre cette formation et de réussir, ça ne devrait pas poser problème…*

- *C'est vrai mais qui te dit que ça restera toujours le TMS ? Le diplôme va peut-être changer (…) Quelqu'un qui a une expérience formidable mais qui a du mal à écrire, qu'est-ce qu'on fait ? Il faut remplir les formulaires, faire des rapports etc. Donc il faut faire très attention au niveau de l'écriture.* »

Quoi qu'il en soit, malgré un inconfort permanent, vécu d'abord par les médiatrices soumises à la précarité de l'emploi mais aussi par les autres partenaires contraints de renégocier des financements en permanence, l'histoire continue. « *Vingt ans pour construire une profession, ce n'est pas encore très long* !» fait remarquer, à juste titre, la responsable de *Profession Banlieue*.

Pour parachever le processus de professionnalisation, il reste plusieurs étapes importantes à franchir : d'abord éviter la précarité chronique en obtenant que soient financés, non des emplois aidés mais des projets associatifs de médiation qui intègrent l'encadrement. Pour l'instant, les partenaires n'ont pas obtenu gain de cause sur ce point. Les employeurs restent confrontés au problème des subventions, des fins de mois difficiles et ne savent pas comment répondre aux revendications des salariés qui ont fait l'effort de se former.

« *Oui, c'est un problème ; on arrive en fin d'année, on est en train de reconstituer notre dossier, tous les ans c'est le même combat, trouver le maximum de financeurs pour tenir jusqu'à la fin de l'année. C'est vrai que quand on arrive en octobre, novembre, décembre c'est toujours la galère et heureusement qu'il y a la banque qui suit… voilà. Sinon, c'est continuellement se dire " est-ce qu'à la fin du mois on va pouvoir payer les salaires ou pas ? "* » (responsable associative)

De même, si les médiatrices sont parvenues à conquérir un espace d'intervention aux côtés des autres professions du travail social (Barthélémy, 2006), la reconnaissance des contours du métier reste inachevée. Le préfet à l'égalité des chances est d'accord pour qu'il y ait une signature officielle, par l'ensemble des services de l'État, des principes déontologiques élaborés par la fédération des femmes médiatrices de Seine-Saint-Denis, afin de définir les conditions dans lesquelles les médiatrices peuvent ou non travailler. Ici ou là, dans d'autres départements, cette réflexion est aussi à l'ordre du jour et il existe plusieurs propositions de charte déontologique.

Il reste enfin à obtenir la reconnaissance dans les conventions collectives et la construction de passerelles par les différents ministères en vue d'organiser de véritables parcours professionnels. Ce processus est en cours.

Laissons le mot de la fin à l'un des artisans de la professionnalisation : « *On n'est qu'un des rouages d'une machine qui va cahin-caha. On est confrontés au diktat de certains dispositifs. Mais on est fières quand même de vous présenter ces dix années-là !* »

7. CONCLUSION

La mise en musique de la VAE, telle qu'elle est pratiquée par les associations dans le cadre du métier de médiation en émergence, bénéficie d'un atout majeur puisque tout se construit dans un même mouvement (l'expérience et le travail, la formation, la certification). Le dispositif original de forma-

tion-accompagnement imaginé pour répondre aux besoins contribue manifestement à la construction d'une identité professionnelle. Ici la VAE répond bien au besoin de reconnaissance de l'expérience tant bénévole que salariée de ces femmes pionnières dans l'activité de médiation, à condition toutefois de prévoir une préparation longue, nécessaire pour assurer la « conversion » de l'expérience, sa transformation en qualification professionnelle. Ce temps de préparation apparaît d'autant plus important que la reconnaissance du métier reste inachevée.

Des questions spécifiques se posent : la maîtrise du français reste un critère (au moins implicite) de sélection, ce qui fait débat entre les membres de jurys ; le métier n'est pas encore reconnu dans les conventions collectives, ce qui ne permet pas, à ce jour, de poursuivre une progression de carrière ; l'activité de médiation ne fait pas l'objet de financements pérennes qui garantiraient l'autonomie des professionnels. La précarité chronique d'exercice de la médiation reste en contradiction manifeste avec l'objectif de reconnaissance professionnelle.

Personnes rencontrées :

- La responsable de Profession Banlieue
- Deux responsables de formation de l'IRTS-Paris
- Une responsable de formation de l'Afpa
- Une responsable de la fédération des femmes médiatrices de Seine Saint-Denis
- Sept médiatrices sociales et culturelles
- Trois responsables d'associations de médiation.

Bibliographie

BARON C., NIVOLLE P, SCHMIDT N., 2007, « Le dispositif adulte-relais, cinq ans après », *Premières information premières synthèses*, à paraître.

BARTHELEMY F., 2006, *Construire sa place. Le processus de stabilisation de nouveaux intervenants du social*, Paris, IEP, 382 p.

DEMAZIERE D., 2004, « Médiation et médiateurs sociaux. Entre nomination et professionnalisation », *Formation Emploi*. 86, 13-25.

DONNIOL-SHAW G., 2005, « Les mises en situation reconstituées peuvent-elles être considérées comme des situations de travail ? Questions sur un dispositif de validation des acquis de l'expérience dans l'aide à domicile », communication au *40ème congrès de la Self*, Saint-Denis de la Réunion.

DUGUE E., RIST B., 2001, « Des femmes-relais aux médiatrices socio-culturelles : des compétences reconnues, un métier en débat », communication au *colloque Nouveaux métiers et métiers en évolution*, Université de Reims.

Chapitre 8

LA VALIDATION DES ACQUIS DANS UN CONTEXTE DE RESTRUCTURATION PERMANENTE : L'EXEMPLE DU GROUPE TEXTILE KOLIN-FILS

MARIE-CHRISTINE BUREAU et CAROLE TUCHSZIRER

La mise en place par le groupe Kolin-Fils* de parcours modulaires qualifiants (PMQ) pour le personnel ouvrier répondait à un souci d'anticipation dans un contexte de restructuration permanente. À la suite de ces expérimentations, la démarche VAE tend à s'intégrer durablement à la stratégie de gestion des ressources humaines au sein du groupe et concerne maintenant d'autres catégories de personnel. Les résultats des parcours modulaires qualifiants s'avèrent positifs à différents égards, tant du point de vue de la direction (développement de la mobilité, amélioration du climat social) que de certains salariés (reconnaissance symbolique liée au diplôme, intérêt de la formation complémentaire) même si les effets restent, dans l'ensemble, limités. La CFTC, syndicat majoritaire, met en doute la valeur sur le marché du travail des qualifications obtenues et demande, au-delà des PMQ, à participer à la définition d'une stratégie plus ambitieuse de gestion prévisionnelle des emplois et de reconversion des salariés.

1. UNE ACTIVITÉ INDUSTRIELLE EN SURSIS

Il y a plus de deux cent cinquante ans, un artiste s'alliait à deux jeunes entrepreneurs pour créer une entreprise de fabrication industrielle des imprimés indiens peints à la main. De cette entreprise pionnière du XVIIIe siècle est né l'actuel groupe Kolin-Fils. Aujourd'hui, les salariés du groupe sont répartis sur trois sociétés correspondant à des activités différentes : la chaîne de magasins Canevas et Crochet ; la fabrication de fil à broder ; l'ennoblissement textile et le tissage.

Comme l'ensemble du secteur textile, le groupe Kolin-Fils a été durement touché par la concurrence asiatique. Amorcé depuis une quinzaine d'années, le déclin s'est accéléré après 2005 avec l'augmentation des quotas chinois. D'année en année, de saison en saison, Kolin-Fils a perdu des clients au profit de l'Inde, du Pakistan ou de la Chine, faute d'avoir pu trouver une stratégie de niche. Depuis les années 1990, le nombre de salariés, en France, a chuté, passant d'environ 15 000 à 1 300 aujourd'hui. Pendant les dix dernières années, l'entreprise a connu un plan de sauvegarde de l'emploi à peu près tous les deux ans.

En 2006, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 180 millions d'euros, en baisse de 4 % par rapport à l'année précédente. L'activité « fil à broder » reste encore excédentaire mais le chiffre d'affaires diminue chaque année et les bénéfices ne compensent pas les pertes des autres sites. Sur l'usine de la ville de B., une opération de locabail (rachat des locaux par la municipalité) devrait permettre de recentrer l'usine et de financer le déménagement de l'activité logistique à quelques kilomètres du site de production.

Sur les trois sites industriels (que nous appellerons A., B. et C.), la moyenne d'âge du personnel atteint 48 ans et l'ancienneté moyenne environ 20 ans : beaucoup de salariés sont entrés sans diplôme dans l'entreprise, vers l'âge de 14-15 ans et y sont restés, parfois sur un même poste. Jusqu'à

* Afin de respecter l'anonymat demandé, les noms du groupe, de ses lieux d'implantation, magasins et principaux partenaires ont été modifiés.

une période récente, il n'existait pas d'outil de gestion des carrières. Aujourd'hui, les recrutements sont devenus exceptionnels, ils concernent des compétences techniques très spécifiques, mis à part un recours limité à l'intérim pour faire face aux variations saisonnières.

Toutes les organisations syndicales sont représentées parmi les salariés mais la CFTC est majoritaire. Il n'y a pas de syndicat maison.

Le plan de formation est orienté selon trois axes directeurs : la formation-métier, par exemple le marketing peu développé dans le passé ; le *management*, pour sortir d'un style de management « petit chef » et encourager la prise d'initiative par les salariés ; l'employabilité, pour accompagner des parcours personnels de mobilité et anticiper des suppressions de postes. L'employabilité concerne des actions qui ne sont pas utiles à court terme pour l'entreprise mais ayant un caractère préventif, dans la perspective de restructurations futures : elles doivent permettre aux salariés de retrouver plus facilement du travail ailleurs. C'est le cas, par exemple, des formations à la bureautique proposées au personnel de production : « *De plus en plus, dans les usines, on utilise des code-barres, des écrans tactiles et comme on n'a jamais eu les moyens d'investir dans ces outils là, notre personnel est faible là-dessus.* », (le responsable de formation). De même, Kolin-Fils s'engage dans le plan de formation à faire passer le Caces (qui est reconnu dans les autres entreprises) à des gens qui ont seulement une autorisation de conduite interne, pour que, en cas de souci, ils aient ce « *passeport pour l'emploi* ». Le groupe a essayé aussi de monter une opération pour permettre aux salariés de passer le permis de conduire avec un minimum de sécurité financière mais n'étant pas parvenu à convaincre le Forthac que cela faisait partie de l'employabilité, il n'a pas obtenu les financements : « *C'est dommage parce qu'il y a 10-15 personnes qui n'ont pas le permis et à qui ça va forcément poser un problème un jour ou l'autre*. ».

La déléguée CFTC estime que le plan de formation est resté très longtemps centré sur les seuls besoins de l'entreprise et que son ouverture récente à des actions de formation tournées vers la reconversion des salariés vient un peu tardivement. Elle pense que la formation devrait s'intégrer à une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétences et anticiper davantage sur les restructurations successives.

En 2004, lorsque l'actuelle responsable de formation du groupe entre en fonction, elle entend parler des parcours modulaires qualifiants (PMQ), à l'occasion de leur mise en œuvre dans l'entreprise DIM. Elle voit rapidement l'intérêt que cet outil présente pour Kolin-Fils. Un plan de sauvegarde de l'emploi est alors en préparation sur le site de B., la question de la reconversion des salariés se pose donc avec acuité : c'est ce site qui sera choisi comme site-pilote pour expérimenter le dispositif PMQ.

2. LES PMQ : UN OUTIL DÉVELOPPÉ EN PARTENARIAT PAR LE FORTHAC ET L'ÉDUCATION NATIONALE

De fait, dès 1995, le Forthac avait mis au point, en partenariat avec l'Éducation nationale, un dispositif original de gestion des ressources humaines et de validation des acquis pour les ouvriers du textile : le parcours modulaire qualifiant. Les deux partenaires ont élaboré en commun des méthodes et des outils afin d'évaluer et de valider les acquis professionnels des salariés de la branche. Dans ce dispositif, les candidats sont « positionnés » sur la base d'une procédure d'évaluation (livret d'activité, observation sur le poste de travail, épreuve sur CD Rom) qui leur permet d'acquérir, après décision du jury, soit la totalité d'un diplôme, soit une partie seulement. Dans ce deuxième cas, ils peuvent bénéficier d'un parcours de formation personnalisé et obtenir ensuite, par contrôle continu (CCF), des validations intermédiaires, capitalisables jusqu'à l'intégralité du diplôme.

Nés dans la région Rhône-Alpes en 1995 et expérimentés progressivement dans plusieurs régions, les PMQ ont été étendus à l'ensemble du territoire en 2003. Au fil du temps la démarche a évolué

pour s'adapter à la rénovation des diplômes professionnels et à l'apparition de la VAE. En 2005, plus de mille salariés avaient obtenu un diplôme complet par cette voie.

Au niveau régional comme au niveau national, le dispositif PMQ est géré de façon conjointe par les représentants de la profession et par les responsables académiques de l'Éducation nationale. L'accord-cadre (2004) « Développement de la démarche PMQ », co-signé par les deux partenaires, précise le champ de l'expérimentation : les diplômes professionnels de l'Éducation nationale de niveau 5 et 4 en rapport avec les secteurs du textile et de l'habillement, notamment les CAP conduite de systèmes industriels (CSI), prêt-à-porter, agent d'entreposage et de messagerie (AEM) et le BP pilote d'installations de production par procédés (PIPP).

L'accord prévoit explicitement l'articulation des PMQ avec la loi VAE : « le fascicule de description de l'activité des candidats (livret d'activité), normé dans le cadre du bilan PMQ, est utilisé, à titre expérimental, en tant que livret 2 de la procédure VAE ». Les candidats au PMQ peuvent donc bénéficier d'une procédure VAE conforme au cadre réglementaire défini par le certificateur mais aménagée pour les niveaux 4 et 5 dans le cadre de la coopération avec les professionnels de la branche.

La responsable de délégation au Forthac le résume ainsi : « *J'ai tendance à dire aux entreprises que les PMQ, c'est de la VAE adaptée aux bas niveaux de qualification.* »

3. LA STRATÉGIE PMQ/VAE DANS LE GROUPE KOLIN-FILS

La responsable de formation du groupe Kolin-Fils a perçu l'intérêt de cette VAE « aménagée » : « Le PMQ, j'ai trouvé que c'était un outil très adapté au monde de l'entreprise parce que les personnes n'avaient pas besoin de se replacer dans un cadre scolaire pour montrer qu'elles avaient les compétences correspondantes au diplôme de l'éducation nationale. »

À ses yeux, l'engagement du groupe Kolin-Fils dans une démarche de PMQ répondait à plusieurs objectifs :

- <u>créer une dynamique positive dans un contexte de fatalisme et de morosité</u>- <u>donner le maximum de chances au personnel dans la perspective de restructurations futures</u>- <u>développer la gestion des compétences, la polyvalence et la mobilité interne</u>

Avec la réduction des effectifs, et le non-remplacement des départs, la polyvalence et la mobilité interne sont devenues des nécessités de gestion. : « *Il y a une forte ancienneté au poste, il y a des gens qui sont restés vingt ans au même poste. Comme il y a moins de volume, on avait besoin de se réorganiser, d'avoir plus de polyvalence, de mobilité interne. Or, on avait beaucoup de mal à déplacer les gens en interne.* »

De fait, au niveau de la production, jusqu'en 2004, il n'existait guère d'outil pour gérer l'évolution des carrières et la mobilité interne restait très limitée : « *Avec le PMQ, je pense que c'était la première fois qu'on faisait un état des lieux des compétences, même si on a fonctionné sur la base du volontariat et que tout le monde n'est pas passé. C'était l'occasion de repérer aussi des lacunes pour mieux orienter le plan de formation.* ».

L'un des effets attendus de la démarche PMQ était donc un accroissement de la mobilité interne, résultant d'une meilleure visibilité et d'une plus grande reconnaissance des compétences acquises.

- <u>améliorer le climat social</u>

Enfin, le groupe Kolin-Fils escomptait, à l'issue des PMQ, une amélioration du climat social. Il s'agissait en effet d'engager le débat sur un avenir incertain en montrant aux partenaires sociaux que, dans ce contexte particulièrement difficile, la direction s'inquiétait du personnel et recherchait des solutions.

Pour la déléguée CFTC, les organisations syndicales ont été informées dans les règles mais pas véritablement associées à la mise en place des PMQ, ni à la définition des contenus, ni au suivi. Elle considère d'ailleurs que si le PMQ représente, certes, « *mieux que rien* », il n'est pas à la mesure des enjeux, si l'on veut réellement permettre aux salariés de retrouver du travail ailleurs : « *Pourquoi ne pas mettre en place une vraie volonté de reconversion* ? » Malgré ces réticences, elle a encouragé les salariés qui prenaient conseil auprès d'elle à s'engager dans la démarche, estimant que même si les CAP visés ne constituaient pas un véritable atout sur le marché du travail, le fait d'avoir entrepris une démarche VAE pouvait apparaître comme un signe de dynamisme aux yeux d'un futur employeur.

Au regard des différents objectifs de la direction, un autre facteur a été déterminant dans la décision : le financement. En effet, l'entreprise a dû prendre en charge à peu près 20 % du coût total, le Forthac servant de relais pour obtenir les financements du FSE et du Conseil régional tout en contribuant lui-même grâce aux fonds mutualisés : « *Sinon, honnêtement, on ne l'aurait pas fait parce que ça prend du temps, ça sort des personnes de l'atelier de production et le retour sur investissement n'est pas immédiatement perceptible ou tout au moins pas chiffrable. Le financement a été un argument de poids.* »

Le dispositif PMQ repose sur un partenariat entre l'entreprise, le Forthac et le Greta. En outre, le Greta, détenteur d'une compétence généraliste sur la maintenance et la conduite de systèmes, travaille en binôme avec l'école industrielle de Rouen qui maîtrise davantage la spécialisation textile. Pour la responsable de formation, le choix de l'Éducation nationale était important : « *On voulait un diplôme qui ne soit pas lié au textile pour que les personnes comprennent qu'elles avaient des compétences transférables. C'était important pour nous que ce soit un diplôme généraliste et transversal. Au début, ils ne nous croyaient pas, ça a été un sujet de débat pendant des semaines. La solution « éducation nationale » nous convenait aussi parce que ça a une valeur aux yeux des gens qui n'ont pas fait d'études. C'est une institution sacrée. Avec des certifications « métier », on n'aurait pas eu, du tout, la même motivation.* »

4. LA MISE EN ŒUVRE DES PMQ SUR LE SITE DE B.

Après une première présentation officielle du dispositif PMQ au comité d'entreprise de B, le débat avec les partenaires sociaux s'est engagé d'emblée sur les liens entre le projet PMQ et le plan de sauvegarde de l'emploi (alors en préparation) : s'agissait-il simplement de « faire passer la pilule » ou les PMQ pouvaient-ils réellement apporter quelque chose aux salariés ? Par la suite, le comité d'entreprise a été régulièrement tenu informé du déroulement de l'opération mais la déléguée CFTC déplore qu'il n'y ait eu aucune négociation sur le fond.

L'information a ensuite été transmise aux responsables d'atelier, d'abord réticents parce que cela signifiait pour eux des absences en production sans qu'ils puissent voir d'emblée le retour sur investissement. En outre, ils pouvaient craindre que certains de leurs ouvriers ne deviennent, à l'issue des PMQ, plus diplômés qu'eux.

Enfin, l'ensemble du personnel de production a été convoqué à une réunion d'information en juillet 2004, au cours de laquelle il leur a été proposé, sur la base du volontariat, de s'inscrire dans un PMQ. Par souci de simplicité, le terme de VAE n'a pas été utilisé : « *On leur a simplement dit : « vous avez de l'expérience. On pense que ça a une valeur. On pense que ça peut vous permettre d'avoir le diplôme correspondant, donc on vous propose de le passer en six heures à peu près, d'avoir le même diplôme que votre fils qui est actuellement en CAP, en six heures ». Là on a eu droit à une forte incrédulité : « ce n'est pas possible, on n'y croit pas ». Le Forthac était venu avec quelqu'un du Greta pour expliquer ce que c'était, répondre aux questions, dire que si, c'était possible, qu'il n'y avait pas de limite d'âge, que ce n'était pas un examen, qu'on n'allait pas leur de-*

mander de faire un problème de robinet avec une baignoire qui se remplit, parce que ça, c'était la terreur de tout le monde ! Ça a été assez long. »

Dès la première présentation au comité d'entreprise, la direction a précisé que si la personne obtenait son diplôme, elle ne pouvait pas garantir qu'il y aurait une reconnaissance immédiate, ni en termes de rémunération ni en termes de promotion.

Le projet a été préparé par une étude de site : mandaté par le Forthac, le cabinet Diper a visité l'usine, vu les postes de travail avec les chefs d'atelier pour déterminer les diplômes qui pouvaient correspondre et prendre quelques photos des différentes machines afin d'adapter le CD-Rom au contexte local (*cf. infra*). À ce stade, deux diplômes ont été retenus : le CAP CSI et le CAP AEM.

La concomitance entre la démarche PMQ et le plan de sauvegarde de l'emploi a naturellement suscité de nombreuses craintes parmi les salariés. Néanmoins, fin septembre, soixante-dix salariés étaient inscrits. Le groupe des candidats reflétait assez bien la structure du personnel de production, mise à part la moyenne d'âge, un peu moins élevée. Entre temps, ceux qui avaient un mandat d'élu ont reçu la consigne de leur syndicat de se retirer des inscriptions pour ne pas cautionner le dispositif *a priori*. Finalement, soixante-six candidats se sont réellement engagés dans la procédure.

Après un entretien individuel pour préciser le diplôme visé, la procédure d'évaluation comprenait plusieurs étapes :

- un questionnement sur CD-Rom : le candidat était placé face à des photos de machines, et devait répondre à des questions du type « où se trouve l'arrêt d'urgence de la machine ? » ou encore « comment savez-vous qu'il faut remplir la machine ? ». Ces questions pouvaient faire appel à des notions de mathématiques mais seulement de façon implicite, à travers leur application en contexte professionnel. Il était prévu une demi-heure d'initiation au maniement de la souris ainsi que la possibilité de refaire le test si le candidat perdait ses moyens. Au début, il s'agissait de machines inconnues des salariés, ce qui déstabilisait les candidats. Une solution a donc été trouvée : intégrer dans le CD-Rom davantage de machines propres à l'usine. Mais l'absence de familiarité avec l'outil informatique a néanmoins désorienté certaines personnes.

- Une observation en situation de travail (une demi-heure environ), réalisée par une personne de l'école industrielle de Rouen.

- La rédaction du livret d'activité (correspondant au livret 2 de la procédure VAE), avec l'aide d'un accompagnateur du Greta. Pour expliciter son activité, le candidat ne partait pas de zéro puisque l'entreprise mettait à sa disposition les descriptions de fonction utilisées pour évaluer le coefficient attribué aux différents postes. À ce stade, les conseils donnés pour la rédaction du livret ont varié, semble-t-il, d'un accompagnateur à l'autre, ce qui a pu pénaliser certains candidats.

Il n'y avait pas de passage du candidat devant le jury. Pour la responsable de formation, « *Ça a été déterminant : s'il y avait eu passage devant un jury, je pense qu'on aurait eu zéro candidature*. »

Les six heures nécessaires au déroulement de la procédure étaient prises sur le temps de travail et le plan de formation a été mis à contribution pour le financement. Initialement, le groupe souhaitait que les salariés utilisent une partie de leur droit individuel de formation (Dif) mais les partenaires sociaux s'y sont opposés et comme la direction voulait que le projet soit une réussite, elle n'a pas insisté : « *On voulait mettre toutes les chances de notre côté, on n'a pas tergiversé longtemps sur ces sujets-là.* »

En revanche, devant l'incertitude sur les résultats, la direction ne s'était pas engagée en ce qui concerne les validations partielles. Elle avait annoncé que les situations seraient examinées au cas par cas.

Les candidats au CAP logistique (AEM) ont été confrontés à une difficulté imprévue. Plusieurs d'entre eux n'avaient pas le Caces mais seulement une autorisation interne. Or, contrairement aux assurances qui leur avaient été données par le Forthac, le Caces a été exigé d'eux au moment de

passer le diplôme. Avec l'appui de la direction et la mobilisation des partenaires sociaux, les candidats ont finalement obtenu gain de cause.

5. LE DEVENIR DES CANDIDATS

Le jury s'est réuni fin janvier 2005. Sur les soixante-six candidats engagés dans la procédure, vingt-sept se sont présentés au CAP AEM et trente-neuf au CAP CSI :

- Trois ont été refusés

- Quarante-trois ont obtenu le diplôme « du premier coup » : trente-six le CAP CSI et sept le CAP AEM. Ce qui représente un taux de 65 % de réussite.

- Vingt se sont vus proposer un parcours de formation : deux pour le CAP CSI ; dix-huit pour le CAP AEM.

Le plan de sauvegarde a été enclenché très vite après le démarrage des PMQ. Il comprenait une centaine de suppressions d'emploi et il s'est étalé jusqu'à fin 2005. Il s'agissait essentiellement de départs volontaires, de retraites anticipées, il y a eu très peu de licenciements. Parmi les personnes qui ont suivi la démarche VAE, certaines ont choisi le départ volontaire même si leur poste n'était pas concerné par le plan de sauvegarde de l'emploi.

Deux ans plus tard, parmi les diplômés, cinq personnes sont parties en congé individuel de formation (par exemple pour devenir assistante maternelle) ; huit personnes ont connu une mobilité externe (départ volontaire) et dix une mobilité interne, ce qui pour quatre d'entre elles a correspondu à une promotion (passage sur un poste administratif).

Peu de parcours de formation ont été suivis jusqu'à leur terme. Beaucoup de candidats ont préféré en rester là plutôt que de reprendre des cours. La responsable de formation considère que « p*our ceux là, c'est quand même un échec. Mais la plupart ne croyaient pas qu'ils l'auraient. Ca n'a pas été vécu comme une frustration puisqu'ils ne s'attendaient pas à l'avoir*. ».

En revanche, parmi les ouvrières qui ont suivi le parcours jusqu'au diplôme, plusieurs nous ont exprimé l'intérêt qu'elles avaient trouvé à suivre la formation complémentaire. Répartie sur une durée beaucoup plus longue, d'un an environ, celle-ci était variée (automatisme, maintenance, vie sociale et professionnelle, communication technique, etc.). Elle comprenait à la fois des cours en salle et sur machine, permettait de découvrir d'autres postes et d'acquérir une vision d'ensemble du *process*, tout en offrant une ouverture sur la vie sociale (cours de secourisme, évolutions économiques récentes, etc.). C'est cette phase de formation qui semble avoir marqué les candidates, bien plus que la phase initiale d'évaluation, et elles s'y sont engagées « à fond ».

Parmi les salariés qui ont obtenu le diplôme, les ouvrières que nous avons rencontrées n'ont pas constaté de changement dans leur situation de travail. Avec une ancienneté de 25-30 ans, elles étaient motivées initialement par la volonté d'obtenir un « petit plus » qui puisse leur être utile, le cas échéant, sur le marché du travail. Si elles ont, pour certaines, apprécié la reconnaissance symbolique que procure le diplôme, la fierté de montrer à soi-même et à son entourage qu'on est capable de le faire (surtout, semble-t-il, pour celles qui ont connu un parcours long), à ce jour, cette reconnaissance est restée purement symbolique.

6. L'EXTENSION DE LA DÉMARCHE VAE

Le groupe a ensuite lancé deux autres vagues de PMQ : l'une à C. pour une dizaine de salariés, l'autre à A. pour une vingtaine de candidats, avec dans les deux cas, un taux de réussite très élevé. Par exemple, à C., les dix candidats présentés ont obtenu leur diplôme et deux personnes ont été

orientées de façon préalable vers une formation de remise à niveau. Sur les deux sites, il y a eu des élus dans le groupe des volontaires et les PMQ ont été aussi proposés à la maîtrise (BP PIPP). Parmi les diplômés, il existe d'ores et déjà des demandes pour aller plus loin en formation. La direction a reçu aussi, hors PMQ, des demandes de remise à niveau en français et en maths. La responsable de formation considère ainsi que les PMQ ont provoqué un certain mouvement d'intérêt pour la formation, bien qu'elle ne dispose pas encore du recul suffisant pour apprécier les effets à moyen terme.

De son point de vue, les objectifs ont été atteints, au moins en partie. La démarche PMQ a favorisé le développement de la polyvalence et de la mobilité, suscité un intérêt pour la formation et facilité le déroulement du plan de sauvegarde de l'emploi. En outre, l'effet sur le climat social est perceptible : « *Ça a mis un peu de liant. Tout à coup, les gens se sont dits « on s'intéresse à nous ». Ils étaient plus ouverts aussi à des discussions qu'ils auraient rejetées sinon…Ça donnait une image plus humaine, une vision de long terme que personne n'avait plus. Du coup, ça facilitait les négociations.* »

Le bilan fait par la déléguée CFTC est beaucoup plus réservé. D'un côté, elle reconnaît l'intérêt pour les personnes de faire le point sur leurs acquis mais de l'autre, elle considère que les PMQ tels qu'ils ont été mis en place ne sont pas à la mesure des enjeux : « *on se contente de mettre des rustines* » au lieu de proposer des formations débouchant sur des qualifications reconnues et demandées sur le marché du travail.

En 2006, dans le prolongement des PMQ, la démarche VAE a été élargie au personnel ETAM, en particulier à la demande des partenaires sociaux, sur le site administratif de Kolin-Fils. Le jury se réunira à la fin de l'été 2007. Dans ce cas, l'objectif de la direction est aussi de favoriser les mobilités internes, de créer du réseau entre les employés : en effet, les employés (administration et marketing) de deux sociétés juridiques cohabitent sur le même site et la direction souhaite créer des synergies, des échanges entre les deux populations, afin de faciliter les passages d'une société à l'autre : « *C'est aussi un aspect qu'en tant qu'employeur, on voulait intégrer dans la démarche. Parce qu'on n'est plus une grosse entreprise mais une PME. On voulait favoriser des mobilités futures, pourvoir des postes qu'on n'arrive pas à pourvoir* ».

Afin de limiter les risques de découragement, le dispositif prévoit un accompagnement alterné collectif – individuel et la direction a demandé aux volontaires (une dizaine) d'utiliser leur Dif pour l'accompagnement collectif. Le dosage collectif/individuel a été discuté avec le Dava. Dans un seul cas, une personne a refusé de s'intégrer à la démarche collective pour cause de mésentente avec ses collègues. Constatant que le nombre d'entretiens initialement retenus avec le Dava se révélait insuffisant, la direction a décidé de l'augmenter, sans demander à nouveau aux candidats d'utiliser leur Dif. Elle a inscrit la démarche VAE dans le cadre des périodes de professionnalisation ; elle considère en effet qu'il faut prévoir, en plus des entretiens, des actions de formation et que celles-ci pourront être orientées grâce à la VAE. La direction a donc envisagé pour chaque candidat un parcours VAE comprenant des entretiens d'accompagnement, un parcours de formation individuel et une formation collective autour des notions économiques de vie de l'entreprise. Face à certaines réticences, ce dernier module reste pour l'instant à l'état de projet.

Par ailleurs, des cadres promus en interne ont demandé à la direction si, pour eux aussi, l'entreprise pouvait faire quelque chose : « *C'est passé dans la culture et c'est plutôt une bonne chose. Les gens se demandent : qu'est-ce que je vaux ? Est-ce que je peux encore progresser ? C'est à mon avis un effet très important de la VAE.* »

Il y a aussi, au sein du groupe, des démarches individuelles de VAE : « *C'est beaucoup plus difficile pour eux parce qu'il faut qu'ils fassent les démarches eux-mêmes, qu'ils rédigent leur dossier avec moins d'accompagnement. Il faut se motiver tout seul, se fixer des objectifs. L'aspect collectif est très important pour le taux de réussite.* »

Quant à ceux qui regrettent de ne pas avoir tenté leur chance, d'autres vagues de PMQ sont envisageables, à condition de réunir un groupe suffisamment nombreux pour justifier un tel investisse-

ment. Sinon, il faudrait s'orienter vers une démarche VAE classique mais la responsable de formation estime que : « *une VAE pour un poste ouvrier, c'est presque inaccessible* ».

Ainsi, dans le groupe Kolin-Fils, les parcours modulaires qualifiants ont permis à plusieurs dizaines d'ouvriers d'obtenir des CAP, plus rapidement et avec de meilleures chances de succès que s'ils avaient suivi une procédure classique de VAE. Mais les effets à moyen terme, sur l'organisation du travail d'une part, sur l'employabilité des salariés, restent, à ce stade, difficiles à apprécier.

Personnes rencontrées :

- La responsable de formation du groupe Kolin-Fils

- La déléguée syndicale CFTC

- Quatre ouvrières du site de B qui ont obtenu leur diplôme au moyen du PMQ : une l'a eu directement, les trois autres à l'issue d'une formation complémentaire

- Une responsable de projet du Forthac

- Le responsable du Dava régional.

Chapitre 9

LES MOULINAGES DE LA GALAURE : LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE DANS UNE PME DU TEXTILE

ELYES BENTABET

L'entreprise les Moulinages de la Galaure est une filiale à 100 % du groupe Filix dont le siège social est à Troyes. Ancien sous-traitant, elle a été rachetée en 1995 par le groupe Filix qui appartient lui-même à un groupe américain de taille mondiale, « World Tex », basé en Caroline du Nord. Le groupe Filix qui réalise un chiffre d'affaires de 33 millions d'euros par an comprend deux autres unités de fabrication en Normandie. Il emploie en totalité 250 personnes.

L'entreprise les Moulinages de la Galaure est située dans la Drôme au lieu dit le Grand Serre (à environ quarante kilomètres de Valence et vingt-cinq kilomètres au Nord de Romans sur Isère) près d'une rivière dénommée La Galaure, dans une zone plutôt rurale et de tourisme vert, au pied de la petite ville de Hauterives. L'activité est le guipage de fils synthétiques ou naturels. Ce processus consiste à assembler une fibre élastique « Lycra » avec un autre fil naturel ou synthétique afin d'obtenir un fil aux caractéristiques très appréciées. En effet, ce dernier est utilisé pour la fabrication de tout tissu extensible et notamment les bas, collants, caleçons, jeans, velours, chaussettes, tenues de détente…

L'effectif permanent est de soixante salariés en contrat à durée indéterminée et une vingtaine d'intérimaires, lors de surcroît d'activité, utilisés sur différents postes de travail (dévidage, guipage, bobinage, emballeuse et magasinier) et selon les horaires suivants : trois équipes de sept heures en semaine (matin, après-midi, nuit) et deux équipes de 12 heures le *week-end*, 24h/24 et 7j/7.

L'encadrement de l'entreprise est composé du directeur, de trois responsables (production et maintenance ; électricité, hygiène et sécurité ; qualité, contrôle/emballage), et de cinq chefs d'équipe (trois en semaine et deux le *week-end*).

1. L'EXPÉRIENCE DE LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE LES MOULINAGES DE LA GALAURE

L'examen de la déclaration fiscale n°24.83 et des procès verbaux de réunion du comité d'entreprise montre que l'entreprise les Moulinages de la Galaure a réalisé un nombre assez considérable d'actions de formation au cours des trois années écoulées. En outre, celle-ci a organisé six parcours modulaires qualifiants (PMQ) de CAP « Conducteur des travaux », dispositifs très proches de la VAE. Les six salariés ont tous réussi leur diplôme.

Par ailleurs, à l'initiative de trois salariés et avec le concours renforcé du chef d'entreprise et de la délégation Sud Est du Forthac, trois validations des acquis de l'expérience[53] ont également eu lieu : deux validations totales en BTS productique textile et une VAE partielle en Bac pro secrétariat. Pour le directeur des Moulinages de la Galaure, le Forthac serait à l'origine de l'information sur la

[53] Au sein des Moulinages de la Galaure, cinq entretiens ont été réalisés : auprès du délégué syndical, des deux salariés en VAE BTS Textile, d'une salariée en VAE Bac pro Secrétariat et du directeur du site. L'entretien avec le DRH a eu lieu un peu plus tard par échange de courriels. Il est en effet basé en permanence au siège social à Troyes. D'autres entretiens téléphoniques et par courriels ont eu lieu, en particulier avec le Secrétaire général du Forthac et le référent VAE de la délégation Sud-Est.

VAE, ce qui, à notre avis, ne semble pas être tout à fait le cas puisque le référent VAE de la délégation Sud-Est du Forthac a informé les salariés après coup, au cours de plusieurs visites dans l'entreprise, pour les orienter ensuite vers les certificateurs comme nous le verrons ci-dessous :

- *« La VAE, j'en avais déjà entendu parler en 2005, à titre personnel, mais bon je ne m'étais jamais engagée dans ce genre de démarche. Après, c'est en entreprise, que notre organisme collecteur, le Forthac, nous en a parlé. A partir de là notre directeur s'est renseigné un petit peu sur ce qui pouvait se mettre en place. On a eu des plaquettes d'informations, ça c'est sûr, parce que je crois que ça avait commencé par les PMQ. C'était pour des niveaux de diplôme moins important, pour des CAP et après à partir de là, on nous a informé qu'il existait des diplômes pour d'autres qualifications par le biais de la VAE. Le Forthac est venu plusieurs fois nous expliquer ce qu'était la VAE et à partir de là nous avons cherché un organisme pour l'accompagnement, le Greta de Romans en l'occurrence. »* (Salarié 1).

Quant aux deux responsables qui ont suivi un parcours de VAE, c'est le cercle familial qui serait à l'origine de l'information :

- *« J'ai rencontré ma cousine qui a fait une Vap plus qu'une VAE, ce n'est pas tout a fait la même chose et puis je me suis dit, petit à petit, depuis le temps que tu parles de faire quelque chose pour être reconnue professionnellement et valider ces années d'expérience, si cette usine s'arrête, ou si le textile tombe au plus bas, c'est vingt années qui s'envolent en fumée pour mon parcours professionnel - et comme la France est très diplôme, diplôme-, je me suis dit, ben, je n'aurais plus rien du tout, donc il faut absolument que je fasse quelque chose. C'était aussi une remise en question de ma part, c'était un peu un tout pour moi cette VAE… Ensuite, c'est vrai, j'ai fait d'abord une démarche très personnelle, je suis allée au Fongecif, je me suis renseignée et quand j'ai été un tout petit peu plus au courant, c'est vrai que j'en ai informé mon directeur qui, lui, a complètement foncé dans ma direction et m'a aidée le plus possible. Le directeur financier qui est au siège social, était lui aussi au courant ! »* (Salarié 2).

Selon le DRH du groupe Filix, il n'y a pas eu de séances collectives d'information spécifique à la VAE à destination des salariés des Moulinages de la Galaure. L'information sur le fait que trois salariés de l'entreprise ont réalisé un parcours de VAE a tout de même fait l'objet d'un communiqué dans l'un des PV de réunion du comité d'entreprise.

S'agit-il pour autant, d'une démarche collective (*cf.* encadré) ? Pour le référent VAE du Fortexha (agence Rhône-Alpes du Forthac) :

- *« La différence entre démarche individuelle et démarche collective implique de savoir à qui revient l'initiative de la démarche ? Dans le cas présent, l'initiative revient aux salariés. Il s'agit donc de trois démarches individuelles fortement appuyées par l'entreprise. »*

Pour notre part, nous pencherons plutôt pour une juxtaposition de trois démarches individuelles, réalisées avec le soutien du directeur de l'entreprise et les moyens humains et financiers de l'organisme paritaire collecteur agréé de la branche textile, habillement et cuir.

Le détail de la démarche d'accompagnement à la VAE

Dans cette démarche d'accompagnement à la VAE, un certain nombre de discriminants semblent avoir été respectés aussi bien par l'entreprise les Moulinages de la Galaure que par l'ensemble des autres acteurs associés à cette démarche :

- une convention pour l'accompagnement à la VAE a été établie et signée entre le Greta et la société les Moulinages de la Galaure ;
- l'accompagnement externe a été réalisé par le Greta de Romans sur Isère d'une durée de 16h30 entre le 2 mai 2005 et le 30 juin 2006, à hauteur de 2 700 euros HT[54] pour les trois candidats ;
- on note le très fort soutien du directeur du site (mise à disposition de matériels divers, photocopie, ordinateur, fiches de poste, etc.) mais aussi l'absence d'accompagnement interne dans le sens pédagogique du terme ;

[54] Le Greta n'est pas assujetti à la TVA.

- deux formations ont été réalisées par la candidate au Bac pro secrétariat (cent heures d'anglais avant le passage devant le jury et cent quarante heures en bureautique dans le cadre de la VAE partielle) mais aussi un stage d'une journée au CCI pour les trois candidats, intitulé : *« Prise de parole en public »* ;
- le Forthac a financé entièrement la VAE et les formations ;
- l'accompagnement externe et les formations ont été réalisés sur le temps de travail ;
- le service valideur est le Dava.

Sources : PV du CE, convention Greta/les Moulinages de la Galaure, entretiens.

2. LE CONTENU DE LA PRESTATION DU GRETA : LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT À LA VAE

Le Greta de Romans sur Isère a apporté une assistance méthodologique aux trois candidats pour leur faciliter la réalisation d'un certain nombre d'actions. En premier lieu, le diplôme a été choisi conjointement par les intéressés et par la responsable du Greta, chargée de l'opération.

De la difficulté à choisir son diplôme. L'exemple des trois candidats montre bien que cette étape n'a pas été simple à franchir :

> - *«… Je ne savais pas vers quel type de diplôme je devais me diriger parce que je suis multiple fonction… Il y a une personne du Forthac qui est venue, et qui nous a mis en contact avec le Greta. Comme je vous l'ai dit, je suis responsable qualité du site mais j'aide également mon collègue dans la gestion de la production. J'ai également la responsabilité du bobinage et du contrôle final donc la finition. Ce n'est pas évident de trouver le bon référentiel au départ. Je voulais vraiment aller dans le domaine de la qualité, mais à priori il n'y avait pas de diplôme qui me correspondait, style Bac pro ou BTS, et parce que je ne voulais pas demander un diplôme d'ingénieur. Donc il n'y avait pas de diplôme qui se rapprochait vraiment de mon poste, c'est pour ça que j'ai opté finalement pour le même diplôme que mon collègue, un BTS de productique textile option filature… Pareil, il n'y a pas de BTS option moulinage… Il y avait filature, bonneterie, tissage… Puis, comme nous sommes au début de la chaîne textile, on a pris option filature et c'est vrai que dans le BTS de productique textile, il y a effectivement une partie qualité, une partie gestion de production, une partie méthode, donc je retrouvais tout de même des points de référence mais c'est vrai que pendant quelque temps j'ai réfléchi à ce que j'allais demander ! Voilà, il me semble que cela c'est déroulé à peu près comme ça… »* (Salarié 2).

Après maintes hésitations et l'évaluation de son poste de travail effectuée par la responsable du Greta, le second responsable a également choisi un BTS productique textile option filature dans le cadre de sa VAE :

> - *« Le même que celui de ma collègue... La responsable du Greta de Romans est venue ici et nous a présenté cette histoire de VAE… La première des choses, c'est qu'il a fallut faire un CV bien détaillé pour qu'après elle puisse éventuellement nous dire si l'objectif du diplôme que nous allons choisir était dans nos cordes ou pas : vous visez trop haut ! Vous ne visez pas assez haut ! Il ne faut pas avoir peur ! Donc, c'est vrai qu'au départ, je suis plus parti pour un BEP, un BAC Pro éventuellement puis après pourquoi pas un BTS. Puis, on a bien discuté, elle m'a dit vous êtes armé pour passer votre BTS... Pour le choix du diplôme, la responsable du Greta ne s'est pas basée uniquement sur la lecture de mon CV. Elle s'est déplacée, elle est venue à l'atelier, elle a demandé à voir réellement ce que je faisais, comment éventuellement je pratiquais. Elle m'a dit, vu ce que vous faites, il faut aller dans cette voie. J'ai dit OK !»* (Salarié 3).

Le dossier de recevabilité

Ensuite, lorsque le choix des diplômes a été effectué, une convention de formation professionnelle a été établie entre la Société des Moulinages de la Galaure et le Greta VIVA 5, intitulée « Accompagnement VAE ». Puis, l'élaboration du dossier de recevabilité a commencé.

- Exemple 1 : « *Ça prend du temps plus que c'est difficile…* »

> *« Tout a commencé par un entretien collectif des trois personnes qui ont choisi de faire la VAE, où l'on a donné des CV bien détaillés. Mon CV, je l'ai faite seule, personne ne m'a aidée. Une fois qu'on a présenté notre CV et que la responsable du Greta nous a dit que vous avez des chances de pouvoir être retenue, de pouvoir engager la VAE au vu de ce que l'on a acquis ou fait jusqu'à présent, à partir de là on a lancé un dossier de recevabilité. En plus des renseignements scolaires, on détaille tout ce que l'on a fait dans notre métier même si nos métiers n'ont rien à voir avec le diplôme visé… Ce dossier est envoyé au Dava qui lui va nous dire si oui ou non notre demande est recevable et à partir de là, si on peut engager la VAE proprement dite. Donc, c'est vrai que c'est un dossier où il faut donner toutes les périodes d'emplois, les différentes sociétés où l'on a travaillé. Si on a conservé tous les certificats de travail, il n'y a pas de raison qu'on ne s'y retrouve pas. C'est un peu long à préparer, parce qu'il faut ressortir tout ça, mais bon… ! Ca prend du temps plus que c'est difficile. »* (Salarié 1).

- Exemple 2 : « *C'est vrai au début, c'est lourd… !* »

> *« Au départ, il a fallu se remettre dans un contexte scolaire… Au bout d'un certain nombre d'années, ce n'est pas évident. Donc, c'est vrai au début, c'est lourd ! Puis, finalement après qu'on s'est remis dans le bain, c'est bon, quoi ! Après, il y avait cette envie de vite passer à l'étape d'après, de vite connaître les prochaines questions. Il y a beaucoup de questions qui se répètent… Ca c'est peut-être un petit peu dommage ! Parce que si elles se répètent, c'est qu'il y a une raison... Il ne faut pas que les réponses soient les mêmes, voilà ! »* (Salarié 3).

Le dossier n° 2 : «…On a bossé à fond sur le dossier. »

Dans cette étape, il s'agit pour le Greta d'accompagner les trois candidats et de les aider à remplir et rédiger le dossier de candidature, en leur fournissant toutes les informations leur permettant de réunir les « preuves » de leur expérience, repérer et choisir les situations professionnelles les plus pertinentes et en particulier le descriptif d'activité : analyse de la pratique professionnelle à partir d'une grille de lecture du quotidien, caractéristiques d'une activité professionnelle et des conditions d'exercice, critères d'appréciation des compétences à partir du référentiel de certification :

> *- « On a déposé le dossier de recevabilité en avril 2005 et après le dossier n° 2, le 20 ou 21 novembre 2005. Donc voilà pendant cette période de six mois, on a bossé à fond sur le dossier. Il a fallu faire des concessions dans le sens ou on n'est pas parti en vacances, il a fallu se plonger dans beaucoup de choses ! Par ailleurs, c'est vrai que le directeur nous a donné la possibilité de prendre une journée de formation à la CCI pour s'exprimer en public justement par rapport au passage devant le jury. Voilà ! Dans le cadre d'un BTS vous savez qu'il y a un stage même dans le cursus scolaire normal et une soutenance de stage… Elle était facultative pour nous, puisque c'était par rapport à une VAE. On s'est dit allons-y, ça va nous permettre de nous exercer un petit peu, donc on est allé au lycée à Lyon et on a été interrogé par un professionnel du textile et un prof. de gestion et puis, après on est passé devant le jury officiel. C'est vrai que l'accompagnement, c'est une très bonne chose… Sans l'accompagnement, je ne sais pas si je serais arrivée à rédiger correctement le dossier en mettant les points essentiels par rapport au Greta. »* (Salarié 2).

À ce stade, l'ensemble des candidats soulignent l'importance du référentiel de diplôme, de son existence et de son actualisation ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas :

> *- « Le référentiel du diplôme que j'ai choisi, j'ai été obligée de le détailler parce qu'il fallait que je constitue mon dossier en me rapprochant le plus possible de lui. C'est un vieux référentiel parce qu'il n'existe même pas sous forme de formulaire, petit livret ou autre, carrément des photocopies qu'on nous a fait acheter d'ailleurs, mais peu importe ! Une vieille photocopie, on va dire… Il y a beaucoup de points du référentiel qui ne correspondaient pas tout à fait au diplôme. Alors, c'est vrai que c'est difficile parce qu'on a quelque chose de très concret à retranscrire en rédigeant maintes et maintes textes et en faisant ressortir les points essentiels. C'est le travail principal de la VAE, c'est de montrer que par*

rapport à un métier, à une tache qu'on exerce, elle est très proche, voire, plus perfectionnée que ce qu'on peut apprendre à l'école. » (Salarié 2).

Dossier n° 2 (bis) : De la difficulté à dire « Je »

L'un des salariés raconte qu'il a eu du mal à parler de lui à la première personne du singulier au moment de l'élaboration de son dossier :

« Le livret 2, c'est tout autre chose… ! Pour moi, je sais que l'accompagnement a été très important dans le sens où on avait la trame de ce qu'on devait présenter. C'est vrai que pour ma part, si je l'avais faite seule, je ne serais pas entrer dans le détail autant qu'il le fallait alors qu'il faut énormément détailler et ce qui est difficile aussi dans le sens où on a l'impression que l'on se met en avant tout le temps, c'est de dire « je »… ***C'est vrai que pour ça, j'ai eu du mal parce que dans mon travail je dis toujours, on « fait ceci », « nous faisons » et elle me disait tout le temps, c'est vous qui faîtes, ce n'est pas votre patron, ce n'est pas votre collègue, c'est vous, donc c'est « je » et je lui disais, c'est très difficile parce qu'on a vraiment l'impression de se vanter.*** *Si, je l'avais fait seule, je pense que j'aurais fait des erreurs à ce niveau là… »* (Salarié 1)

Le jury : «…Tirer le maximum d'informations du dossier. »

Le dossier du candidat ayant été accepté, il est remis à un jury composé de formateurs et de professionnels du métier. Le rôle du jury est alors d'examiner le dossier, d'évaluer ce qu'il considère comme acquis en termes de compétences et de connaissances parmi celles dont atteste le référentiel du diplôme visé. Il peut demander un entretien avec la personne pour complément d'informations ou d'explications. Le jury a tout pouvoir pour décider de la validation ou non, partielle ou totale.

Exemple 1 : « *Il y avait des tables en U et une petite table au milieu…* »

- *« On a eu deux préparations au jury : comment se présenter ? Comment se vendre un peu ? Comment répondre ? Les attitudes négatives, le positionnement aussi bien debout qu'assis… ! C'est vrai que ça été fort intéressant… La personne du Greta nous avait dit que dans le jury, vous aurez obligatoirement une personne qui sera complètement avec vous et qui va tout faire pour vous aider par un signal des yeux ou différemment… Puis, on a eu deux passages devant le jury. On a eu un passage pour la partie professionnelle qui est facultative mais on a tenu à y aller quand même. Il y avait une prof. de gestion et un prof. de tissage. Ça a duré 45 minutes, ça été intéressant… Puis, après il a fallu passer devant un jury de sept personnes. Il y avait des tables en U et une petite table au milieu. Le président du jury s'est présenté puis les membres... Il m'a expliqué ce qu'il attendait de moi dans la partie présentation et puis, il nous a expliqué qu'après la présentation, les questions allaient fuser de toutes parts. Dans l'ensemble, j'ai trouvé que le président du jury était avenant, aimable et qu'il m'avait mis à l'aise. Il y a eu des questions très scolaires… Là où j'ai eu des difficultés, parce qu'il faut penser à beaucoup de chose, c'est que dans un premier temps il faut chercher à bien répondre, à répondre juste, et dans un deuxième temps à faire attention à son comportement... »* (Salarié 3).

Exemple 2 : « *La professeur de français a été très déstabilisante, d'entrée…* »

- *« Il y avait cinq personnes, deux femmes et trois hommes. Il y avait quelqu'un du Fongecif, une professeur de français, deux chefs d'entreprise, un professeur de droit. La professeur de français a été très déstabilisante, d'entrée, mais, bon ! C'est vrai qu'on avait été averti ! La prof. de français a commencé par me poser des questions bizarres. Elle m'a dit, c'est vous qui avait tapé le dossier ? Vous avez fait ça en quelle police… ? Des questions banales, vraiment ! Alors, je lui ai dit la police, elle m'a dit vous en êtes sûr… ? Comme ça, quoi ! Puis, elle avait un regard, une façon de me parler, au fond de moi-même je me disais, ce n'est pas possible ? Bon, ça m'agaçait… ! J'ai eu le sentiment qu'elle cherchait vraiment à me déstabiliser… En contrepartie, j'ai eu le Monsieur du Fongecif qui m'a posé plein de questions. Je n'ai pas eu de problèmes pour répondre… Bon ! Ca, c'était une bonne chose et puis il était très sympa… »* (Salarié 1).

Exemple 3 : « *C'était difficile dans le sens ou en une demi-heure vous jouez un diplôme… !* »

- *« Cela, c'est bien passé parce que je pense que j'avais été bien préparée pendant l'accompagnement du Greta et par cette journée de formation à la CCI… C'est vrai que je me suis fait une montagne de ce passage devant le jury, c'était difficile dans le sens où en une demi-heure vous jouez un diplôme, quoi !*

Donc vous n'avez pratiquement pas le droit à l'erreur, pas le droit de flancher, pas le droit à rien du tout ! C'est vrai heureusement que j'avais eu cette journée de formation pour la prise de parole en public parce que j'ai vraiment ressenti ce qu'a voulu faire passer le formateur par rapport à certaines personnalités du jury, ça m'a beaucoup aidé ! Heureusement que j'avais à côté de moi la prof. de mathématique qui m'a dit : oui ! Madame, c'est ça… ! Sinon je ne sais pas si je serais arrivée au bout de l'entretien alors que j'avais toutes les chances d'y arriver par rapport à la constitution du dossier que j'avais fait. Mais, bon ! Le président du jury, il a dit à plusieurs moments, attention vous êtes dans une validation des acquis de l'expérience et non pas, comment dire, un passage traditionnel i.e. scolaire… Donc ils ont quand même pris en compte ça. Ca m'a beaucoup aidé… Quand j'ai senti ça, je me suis dite : bon ! Allez ! Il est avec toi entre guillemets, donc vas-y, quoi ! » (Salarié 2).

Les formations complémentaires dans le cadre d'une validation partielle.

Si le salarié n'obtient qu'une partie de sa validation, comme c'est le cas pour l'un des salariés de l'entreprise les Moulinages de la Galaure, l'entreprise peut lui proposer un complément de formation ou la mettre en situation accompagnée (avec un tuteur) pour lui permettre d'acquérir les compétences qui lui manquent. Dans notre cas précis, pour compléter sa préparation à la VAE, l'un des salariés suit actuellement une formation en bureautique par le biais d'un contrat de professionnalisation :

« Ma VAE a été accordée partiellement et tout ce qui est bureautique principalement est à refaire. Je pense que la présentation du dossier ne leur a pas prouvé que je maîtrise vraiment les logiciels que j'utilisais… ! C'est vrai que, après coup, lorsque je reprends aujourd'hui mon dossier j'ai fait peut-être quelque chose de trop simple… ! Je pensais que le contenu était plus important que la présentation, or, a priori, il faut les deux dans mon métier. Dans la présentation de mon dossier, je ne suis pas allé dans le détail… Il aurait fallu… L'accompagnante ne m'a jamais repris là dessus... ! Actuellement, je suis en formation à la chambre de commerce : bureautique, comptabilité, droit du travail, droit commercial et gestion administrative ! C'est une formation assez variée que font les gens qui sont en contrat de professionnalisation de 9 mois. C'est, 1 jour ½ par semaine. D'octobre à décembre, il y a 140 heures de formation pendant les heures de travail. C'est une formation qui est utile pour la VAE mais aussi pour le travail… Maintenant, on me demande de tout refaire, tous les dossiers, complètement ! On repart à zéro ! Bon le premier dossier, je l'ai déjà rendu. Le second dossier, je le rends… je crois que la date butoir, c'est juin 2007 pour passer l'examen dans le courant de l'automne 2007. » (Salarié 1)

Le financement de la VAE : le Forthac a couvert l'ensemble des dépenses de VAE et de formation.

Concernant le financement, la VAE entre dans le cadre de la formation professionnelle continue. Elle peut donc être prise en charge par les entreprises, l'État, la région, les Assedic, les OPCA et les Fongecif.

Dans notre cas précis, la délégation Sud-Est du Fothac s'est chargée de couvrir l'ensemble des dépenses de VAE et de formation pour nos trois candidats à partir des fonds destinés au plan de formation et au contrat de professionnalisation.

- *« Ecoutez très honnêtement, je n'ai rien payé, si ce n'est les photocopies, la constitution du dossier et je me suis achetée une imprimante… Voilà ! Le reste, c'est le Forthac qui l'a financé à partir d'un plan de formation.»* (Salarié 2)

- *« L'accompagnement du Greta a coûté 900 euros financés par le Forthac. Le support servant à financer l'accompagnement n'a pas été le DIF, mon quota d'heures étant insuffisant pour l'année 2005, mais le plan de formation ! »* (Salarié 3)

- *« 2500 euros pour un parcours avec VAE à la clé, soit 900 euros pour l'accompagnement du Greta et 100 heures de formation à 11 euros de l'heure, soit 1100 euros … C'est vrai qu'à titre personnel, je n'aurai pas eu les moyens, sincèrement, non ! »* (Salarié 1)

Selon le DRH du groupe Filix, la part des fonds destinée à la formation continue que l'entreprise est prête à utiliser pour financer la VAE est faible : *« De moins en moins, la réserver seulement aux employés et aux cadres qui en feraient la demande dans la mesure où cela présente un intérêt réciproque… »*

3. LES ENJEUX AUTOUR DE LA VAE DANS LA BRANCHE TEXTILE, HABILLEMENT ET CUIR

Les enjeux autour de la VAE diffèrent selon que l'entrée soit l'entreprise, les salariés ou la branche professionnelle, elle-même. Dans ce paragraphe, un certain nombre de questions se posent à nous dont l'étendue dépasse largement les limites de l'entreprise les Moulinages de la Galaure : dans quelle mesure le recours à la VAE s'articule-t-il avec la politique de GRH des entreprises de la branche (dans l'anticipation de restructurations, par exemple) d'autant que pour certaines gammes de produits, le textile industriel est sous la menace permanente des pays *"Low cost"* ? S'agit-il de fidéliser le personnel dans des entreprises comme les Moulinages de la Galaure où le turn-over est très important et dans une branche à l'attractivité assez faible ? Enfin, les entreprises adhérentes au Forthac, s'inscrivent-elles dans une démarche collective d'accompagnement à la VAE ?

Ce sont là quelques questions qui ont été posées à nos différents interlocuteurs et auxquelles nous essaierons de répondre en les déclinant en trois niveaux : la branche, l'entreprise les Moulinages de la Galaure et les salariés.

- Au niveau de la branche : faire de la VAE un outil de GRH…

Quels sont les objectifs du Forthac en matière de VAE ? La VAE est-elle un enjeu de société et sera-t-elle dans la branche textile, habillement et cuir un de ces grands chantiers pour les vingt prochaines années ? Pour le secrétaire général du Forthac :

> - *« Vous me posez la question concernant les objectifs recherchés par le Forthac en matière de VAE. Je vous rappelle que* ***le Forthac ou plutôt nos branches n'ont pas d'objectifs spécifiques en matière de VAE.*** *Elles affichent tout simplement leur volonté de bonne articulation entre ce nouveau dispositif et ce qu'elles ont pu développer avec une démarche comme les PMQ. Dans le même état d'esprit, la démarche des PMQ, que vous connaissez bien, a donné de bons résultats, mais je tiens à le rappeler, en tant que démarche d'évaluation d'acquis reliée, certes, à des diplômes. La VAE, elle, n'est manifestement pas, comme vous l'avez constaté, une réalité. Nous essayons d'articuler les deux démarches mais beaucoup reste à faire.»*

Le Forthac a mis en œuvre depuis le milieu des années 1990, en lien avec l'Éducation nationale, un dispositif original de validation des acquis, dénommé parcours modulaire qualifiant (PMQ), intitulé « VAE textile » par les entreprises bien que les procédures ne soient pas les mêmes et les modalités d'obtention du diplôme également. Cette démarche s'inscrit dans une politique de développement de l'employabilité interne et externe sur différents sites. Sept métiers clés ont été identifiés et reliés à des CAP existants sur la base d'un référentiel commun à l'Education nationale et à la profession.

Le PMQ est construit à partir du positionnement du salarié au regard des exigences du métier visé et du diplôme correspondant. Le positionnement constitue l'étape décisive qui permet de répondre à des questions essentielles : quelles sont les compétences du salarié, son potentiel, ses besoins en formation ? La durée moyenne d'un positionnement est de 4 à 6 heures répartie suivant la disponibilité du salarié. Avec l'appui du formateur, le salarié constitue ensuite un dossier simplifié sur la base des référentiels de compétences lequel est présenté à un jury de l'Education Nationale. Un parcours de formation individualisé peut-être élaboré qui vise à acquérir uniquement les compétences nécessaires. La formation est organisée de façon progressive en modules courts, et adaptée aux contraintes de production de l'entreprise. Le jury propose au recteur d'académie d'attribuer au salarié tout ou partie du diplôme correspondant au métier sans passer d'examen.

Dans la pratique des entreprises de la branche, comme le montre l'exemple de la société les Moulinages de la Galaure, **les PMQ sont davantage utilisés que la VAE qui reste encore une mesure confidentielle pour un certain nombre de raisons** : la petite taille des entreprises de la branche ; l'antériorité et la bonne connaissance des PMQ par les entreprises qui est un outil adapté à la GRH du secteur et en particulier à des actions collectives : les PMQ permettent de travailler sur un réfé-

rentiel commun que maîtrisent parfaitement les chefs d'entreprises de la branche, sur la polyvalence et sur les différentes composantes du référentiel métier ou compétence.

La délégation Sud-Est du Forthac ressent néanmoins depuis un à deux ans « *Un certain frémissement autour de la VAE… »*. Il se dégage de plus en plus un besoin d'information de la part des salariés :

- *« Les salariés posent des questions à leur employeurs sur la VAE. Cette demande remonte de plus en plus au niveau de notre délégation »* (Le référent VAE de la délégation sud-Est).

Ce qui fait dire au secrétaire général du Forthac :

- *« Certes la validation des acquis de l'expérience est bien un enjeu important sous réserve de développer une bonne information, un bon accompagnement à partir d'une bonne évaluation des parcours nécessaires.... »*

Mais, pour que la VAE puisse se développer en tant qu'action collective dans les entreprises de la branche, il faudrait que ces dernières y trouvent un intérêt. Une des solutions, à l'instar du PMQ, pourrait être de **faire de la VAE un outil de GRH**, ***i.e.*** **un outil permettant de travailler sur la polyvalence, la mobilité, la valorisation des salariés…** et dont, l'objectif final serait l'obtention d'une certification (le référent VAE de la délégation Sud-Est du Forthac).

- Pour l'entreprise les Moulinages de la Galaure : anticiper sur le départ à la retraite du directeur…

Dans le cas concret de l'entreprise les Moulinages de la Galaure, il n'existe pas à proprement parler de stratégie de GRH liée à la VAE et encore moins, une volonté d'articulation avec la politique de gestion de la main-d'œuvre du groupe. Il s'agit avant tout **d'anticiper et de préparer le départ à la retraite du directeur de l'entreprise** mais aussi de participer à l'élévation des niveaux de qualification de quelques salariés dans le but de maintenir leur employabilité:

- *« Le directeur a donné satisfaction à nos attentes. Il nous a donné carte blanche aussi bien en matière de formation qu'en matière de déplacements et d'absences autorisées… On a pu se rendre à Romans (à 30 km) autant de fois qu'on le voulait pendant nos heures de travail. Il n'y a eu aucun blocage. Moi, personnellement, je voudrais le remercier pour ça... Le directeur c'est vrai n'était pas obligé de faire ça ! Il l'a fait parce que, comme je vous l'ai dit, il est pour la formation et pour l'évolution de ses collaborateurs. Il l'avait déjà démontré quand il a mis en place des PMQ de CAP de conduite des systèmes industriels. »* (Salarié 3).

- *« … Le directeur était là pour nous épauler, nous motiver, nous aider si on le demandait. Il a toujours été là pour nous donner les informations nécessaires concernant l'entreprise. Si on avait besoin de quoi que ce soit, des choses toutes bêtes comme des photocopies, il le faisait parce qu'on n'avait pas trop de temps pour s'occuper de ça, des documents qu'il fallait scanner par exemple, des petites choses mais bon qui étaient relativement importantes. Il n'y a pas eu de soucis ! Pour moi, c'est de l'accompagnement quelque part…! »* (Salarié 2).

À travers la VAE, la société les Moulinages de la Galaure a également permis à l'un de ses salariés de s'impliquer personnellement dans la gestion de son évolution professionnelle :

- *« Déjà, je pense que j'aurais bien voulu avoir mon BTS en âge de scolarité et puis, après, c'est vrai, il y a eu plusieurs choses, la première, c'est la garantie de l'avenir… ! Enfin, je ne sais pas dans quel domaine professionnel on peut garantir son avenir ? Mais à partir de 2005, le quota par rapport aux pays asiatiques allait voler en éclats et je ne vous cache pas que j'ai eu énormément peur sachant que nous sommes deux à travailler dans la même entreprise. Je me suis dit : s'il y a quoique ce soit, il faut qu'il y en ait un des deux qui ait une démarche de pouvoir partir, si ça doit se faire rapidement. Je trouvais quand même beaucoup plus judicieux vis à vis des enfants, que je parte moi, s'il y avait une restriction de personnels. Je m'étais renseigné auprès de collègues qui sont sur Lyon et qui ont aussi des entreprises et c'est vrai que l'expérience que j'avais, elle peut plaire à certains managers ou a certains employeurs mais du fait que je n'ai simplement que ce BEP comme diplôme, et puis d'autres formations tout autour, ce n'est pas suffisant ! Il y a aussi la motivation. Après le départ de mes beaux parents, quand j'ai vu que l'usine était dirigée par quelqu'un qui avait un BTS et une formation dans la qualité et qui, du jour au lendemain, a été parachuté dans un domaine où il n'avait aucune expérience du moulinage proprement dit, et quand j'ai vu la manière dont ça c'est passé et à la sortie au bout d'un an, on a*

fait tourner l'usine, je me suis dit, tiens ! Il y a peut-être une possibilité pour toi, il faut vraiment que tu fasses voir ce dont tu es capable… (Salarié 3)

On sait que dans certains cas, la VAE permet de responsabiliser et de fidéliser les salariés, d'accroître leur mobilité interne, de revaloriser des métiers, etc. Toutefois, le DRH du groupe Filix est loin de partager ce point de vue :

- *« Je ne crois pas aux vertus de fidélisation des salariés par la VAE. Offrir une formation qualifiante pour les cadres et techniciens a plus d'attrait. Ca fonctionne un peu pour les gens ayant déjà un diplôme qui veulent progresser. Mais, j'ai été très déçu par le taux de réponses chez les ouvriers sortis du système d'éducation classique sans aucun bagage... »*

Le DRH reconnaît néanmoins que pour anticiper les éventuelles restructurations dans la branche, **les parcours modulaires qualifiants** offrent aux salariés de la branche la possibilité d'obtenir un diplôme qui pourrait être synonyme de mobilité professionnelle :

- *« Le secteur textile industriel est sous la menace permanente des pays "low cost". Mon objectif en proposant avec le Forthac des parcours modulaires qualifiants est de leur donner la possibilité d'obtenir un diplôme transversal reconnu par tous les secteurs industriels, les armant ainsi un peu plus dans le cas où les conditions économiques nous imposeraient une restructuration. »*

- Pour les salariés : deux BTS et un Bac pro, une même fierté…

L'impression d'ensemble qui se dégage de l'expérience réussie de la VAE au sein des Moulinages de la Galaure et que celle-ci est plutôt confinée aux administratifs et au personnel d'encadrement, ce qui semble entraîner quelques frustrations parmi le reste du personnel…

- *« Je ne parle pas de cette expérience dans mon entreprise. Je me sens un peu privilégiée… Je suis absente deux demi-journées par semaine… C'est vrai que j'entends souvent dire, toi tu as de la chance, tu es en week-end le jeudi après midi. Pour eux, tu es en formation donc la vie est belle… ! »* (Salarié 1)

Il est vrai qu'une démarche de VAE, au regard des difficultés soulignées dans le premier paragraphe peut paraître, de prime à bord, difficilement accessible aux salariés de niveaux V, d'où l'existence dans la branche textile d'un dispositif spécifique qui leur est destiné, les parcours modulaires qualifiants même si, selon le délégué syndical : *« quand il y a eu une proposition pour réaliser des parcours modulaires qualifiants destinés à l'ensemble du personnel, il y a quand même pas eu beaucoup de monde pour s'y intéresser… »*

Pour le DRH du groupe et le directeur des Moulinages de la Galaure**, il s'agit essentiellement d'un problème d'appétence en particulier chez les salariés de niveau V,** majoritaires dans la branche, ce que semble confirmer le secrétaire général du Forthac :

- *« Je n'en suis pas étonné et cela confirme notre entretien. Au demeurant, l'expérience de la démarche des PMQ nous a bien montré que ce type de catégorie de personnels **nécessite un véritable accompagnement**. J'oserais même ajouter que ce n'est pas l'invention de dispositifs, de droits, de systèmes ou machins de toutes sortes, qui, va résoudre magiquement ce problème sur lequel tout le monde bute depuis des décennies... »*

Ce faisant, on ne voit pas pour quelles raisons un salarié capable d'obtenir un CAP par le biais d'un PMQ ne pourrait réussir une démarche classique de VAE. La question de l'appétence, tout en étant posée, et donc difficilement acceptable en l'état, ou tout au moins, loin d'être la raison essentielle au peu d'engouement de cette catégorie de salariés pour la VAE.

Il peut s'agir aussi **d'un problème d'information** comme semble le suggérer le délégué syndical de l'entreprise ou le résultat d'une situation plus complexe **comme l'obtention d'un diplôme sans qu'il y ait une promotion derrière ou une revalorisation salariale**, ce qui représente souvent le cas de figure le plus répandu dans un parcours VAE comme du reste dans un parcours de formation continue :

- *« Non du tout ! On n'a pas du tout abordé ces questions là… ! Il n'a été question à aucun moment de ce genre de choses. »* (Salarié 1).

- *« Je n'ai pas eu de promotion. Très sincèrement, cela fait longtemps que je n'ai pas été augmentée et je n'ai vraiment pas fait cette validation pour être augmentée parce que je sais que je n'aurai rien ! Pas dans l'immédiat, toujours ! J'ai vraiment fait ça par pure implication personnelle ! Si vraiment, encore, c'était un souhait vraiment impératif de la direction, pourquoi pas et encore … ! Je sais qu'il y a certaines sociétés qui imposent à leurs personnels qu'ils fassent une VAE sous peine ou presque de ne pas les garder… Je l'ai entendu dire par des personnes au Greta qu'il y avait une pression phénoménale par rapport à cela…»* (Salarié 2).

Nous sommes donc là, face à une situation que l'on retrouve fréquemment dans la formation continue : quels sont les objectifs de la formation ? Que peut-elle rapporter au bénéficiaire en termes d'évolution de poste, de progression de carrière ?

À ce jour, la quasi-totalité des études réalisées soulignent l'absence de lien entre formation continue et promotion. Il semble qu'en matière de VAE les mêmes mécanismes soient à l'œuvre, ce qui peut entraîner un sentiment de frustration chez des salariés qui n'ont pas nécessairement comme objectif une mobilité professionnelle externe mais au contraire souhaitent évoluer dans la même entreprise, voire le même groupe :

- *« Il n'y a pas eu de promesses de promotion, de plan de carrière par le directeur ! Absolument pas ! C'est ça le problème dans les entreprises, les opportunités de progression sont faibles. Je me vois mal dans 15 ans être encore responsable de production. Je n'ai pas caché à mon directeur que j'aimerais le remplacer, je sais que dans 2 ans il part à la retraite… Dans le cas, où cela ne se ferait pas, j'envisage d'actualiser mon CV… »* (Salarié 3).

Il existe également un autre problème, qui peut s'avérer être de première importance et qu'il faudra sûrement régler à l'usage, celui de la valeur réelle du diplôme obtenu par cette voie en tant que construit social et « signal » envoyé à destination du marché du travail :

- *« Bon ! Moi je vais vous dire une chose, que je l'ai ou que je ne l'ai pas, ce diplôme je me dis quelque part, pour moi* ***ce n'est pas un vrai diplôme*** *! - A bon… !? - Non, moi je ne le perçois pas comme ça parce que quoi qu'il en soit, je me dis qu'on n'est pas en condition d'élèves qui préparent un examen… »* (Salarié 1).

- *« C'est une critique mais en même temps cette VAE, c'est une opportunité ! Je sais qu'il y a des personnes qui disent comment on peut donner un diplôme à une personne alors même qu'elle n'a pas suivi d'étude ? »* (Salarié 2).

Ce sentiment de n'avoir pas tout à fait un diplôme peut, notamment dans le cas d'un salarié n'ayant pas obtenu la totalité de sa validation, constituer une raison valable et supplémentaire pour abandonner un parcours de VAE jusqu'ici incomplet. Les conséquences pour le salarié peuvent être désastreuses car elles entretiennent souvent chez ce dernier un sentiment d'échec qui peut déboucher sur des tensions avec son collectif de travail.

À travers la VAE on s'aperçoit donc que la question du diplôme revient par la grande porte, ce qui fait dire à certains partenaires sociaux que la VAE *« C'est d'abord une logique de diplômes avant d'être une logique de compétences…»*.

En conclusion, dans la branche textile / habillement et cuir, **à l'exception des PMQ déjà bien implantés,** on est donc bien loin d'un « tsunami » en matière de validation des acquis de l'expérience mais plutôt face à une gestion au cas par cas dans le cadre d'une démarche individuelle prise à l'initiative des salariés, aidée en cela par une politique de branche qui se construit progressivement dans ce domaine (mise en contact, information, financement à partir des fonds régionaux et des fonds structurels européens, etc.) :

- *« Il est donc logique, comme vous l'indiquez, qu'il n'y ait pas de « tsunami » en matière de VAE, ni chez nous, ni ailleurs, du moins pour les catégories de salariés les moins qualifiés. En outre, concernant notre proposition d'accompagnement global incluant les différents aspects de GRH liés à la compétence, nous y travaillons en essayant d'y intégrer la VAE.. »* (Le secrétaire général du Forthac).

Les entreprises de la branche apparaissent donc en retrait sur le sujet de la VAE et tout porte à croire que si l'on veut développer celle-ci en tant que démarche collective d'accompagnement des salariés, une des solutions, à l'instar du PMQ, serait que la VAE devienne un outil de GRH au sein des entreprises de la branche. Il est nécessaire pour cela de développer bien en amont l'information auprès des salariés et des entreprises, de renforcer l'accompagnement individualisé des salariés, en particulier ceux dont les niveaux de qualification sont les plus faibles, au regard de la réticence de ces derniers à toute forme d'actions de formation ou de VAE, dictée, avant tout, par le peur de tout ce qui est scolaire.

Chapitre 10

UNE OPÉRATION COLLECTIVE DE VAE CHEZ MANPOWER

SOLVEIG GRIMAULT et CAROLE TUCHSZIRER

Manpower a fait de la VAE l'un des axes stratégiques de sa politique de fidélisation des intérimaires. La monographie revient sur la façon dont la VAE a trouvé sa place dans la stratégie de l'entreprise et dans les pratiques des organismes de la branche. Elle détaille ensuite l'une des premières opérations collectives de VAE menées au sein de l'entreprise, visant un titre du ministère de l'Emploi pour des intérimaires de la région Centre.

1. LE SECTEUR DU TRAVAIL TEMPORAIRE, ET L'ENTREPRISE MANPOWER : UN ENGAGEMENT PRÉCOCE DANS LA VAE, MAIS DES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE

1.1 L'évolution de la stratégie des acteurs patronaux et des organismes de branche

La VAE a été introduite dans les entreprises de travail temporaire (ETT) en 2000, dans le cadre d'une expérimentation – l'« expérimentation Péry », *via* une convention entre la DGEFP et l'organisation d'employeur[55] de la branche – mise en place au niveau de la branche, à destination des intérimaires (et non des salariés permanents des ETT). Cette expérimentation présentait deux caractéristiques décisives, au dire d'un représentant de l'Opca (FAF.TT[56]) et de l'organisation patronale des ETT : la procédure de validation prévoyait une mise en situation ; une seule année d'ancienneté dans l'emploi était requise (et non les trois ans d'activité requis aujourd'hui par la loi). Ces deux éléments rencontraient, du point de vue de l'Opca et du représentant des employeurs, des préoccupations et particularités fortes de la branche : d'une part, *« les modalités de VAE que proposait le ministère (…) semblaient correspondre particulièrement [au] public [des ETT] : une mise en situation est, ni plus ni moins, ce que fait un intérimaire à chaque fois qu'il change de mission et d'employeur* ». D'autre part, la durée d'*une* année d'ancienneté dans l'emploi confortait l'idée, défendue par les ETT, que les successions de missions et la multiplication des expériences qui en découle sont en elles-mêmes porteuses de compétences, et constituent un apport spécifique pour l'intérimaire[57].

De façon concomitante, la VAE était également introduite dans le secteur du travail temporaire *via* deux accords de branche, signés en octobre 2000. Ceux-ci portaient respectivement sur les « *objectifs et moyens de la formation professionnelle* », et sur le « *droit individuel à la formation* ». Le premier accord prévoyait notamment de « faciliter la reconnaissance des acquis de l'expérience » pour « *permettre un déroulement de carrière* » ; le second indiquait dans son préambule que le

[55] Le Syndicat des entreprises de travail temporaires (Sett), devenu le Prisme depuis.

[56] Fonds d'assurance formation du travail temporaire.

[57] L'expérimentation Péry fut manifestement un succès. Plus d'une centaine d'intérimaires ont pu bénéficier d'une VAE, principalement pour le titre d'Agent de fabrication industrielle (compétences de base d'un opérateur faisant du montage en milieu industriel). Du point de vue de l'Opca et des représentants employeurs, ce succès tient principalement au fait que, dans les bassins de l'industrie automobile concernés, la détention d'un titre de niveau 5 devenait, *de fait*, une condition pour pouvoir envisager *pour les intérimaires* une embauche en CDI (notamment chez les sous-traitants de l'automobile), ou pour pouvoir conserver *pour les ETT* la possibilité d'envoyer leurs intérimaires en mission.

« *nouveau droit individuel [visait] à permettre à l'intérimaire de construire, à son initiative et avec son agence, un parcours lui permettant d'associer à l'enchaînement des missions des temps de formation, voire des temps de validation des acquis* ». Depuis, un nouvel accord de branche a notamment permis d'adapter le congé VAE aux conditions particulières du travail temporaire[58]. Toutefois la VAE est surtout perçue à ce jour, par le Prisme et le FAF.TT, comme un outil parmi d'autres (contrat de professionnalisation, contrat d'insertion professionnelle intérimaire, contrat de développement professionnel intérimaire, plan de formation…), outil considéré comme compliqué, et qui ne saurait constituer la voie privilégiée d'une ETT pour fidéliser ses intérimaires.

L'Opca et le Prisme constatent cependant qu'aujourd'hui, l'offre de VAE peut être considérée comme bien structurée (organisation des jurys, calendriers, accompagnement, etc.). Mais le facteur décisif, sur lequel ils disent avoir peu de prise, resterait l'enjeu des principaux acteurs concernés à passer ou faire passer une VAE (dans l'ordre : entreprises utilisatrices, intérimaires, puis ETT). Ainsi, c'est l'absence d'enjeux dûment repérés et partagés qui explique, de leur point de vue, l'échec d'une opération de VAE engagée il y a quelques mois dans les Pays de la Loire (métiers des travaux publics – conduite de machines automatisées par exemple –, téléopérateurs…). Quoiqu'il en soit, les représentants de l'Opca et des ETT en sont devenus très dubitatifs sur le potentiel de développement de la VAE dans la branche, en tout cas sur leur propre capacité à en être les initiateurs. Ces éléments de diagnostic conduisent aujourd'hui l'Opca à revoir sa stratégie. L'idée est notamment de développer une « offre de service collective d'accompagnement à la VAE » pour les ETT qui, ayant identifié un enjeu partagé pour des entreprises utilisatrices et des intérimaires, souhaiteraient se regrouper localement, pour monter une opération de VAE (à l'instar des opérations collectives que l'Opca propose pour ses autres dispositifs qualifiants ou d'insertion).

1.2 La VAE au sein de Manpower[59] : un outil de fidélisation des intérimaires et de traçabilité des acquis

Manpower s'est impliqué rapidement dans la VAE, en prenant part, d'abord, à l'expérimentation de 2000 évoquée précédemment. Aujourd'hui, la politique de formation des intérimaires développée par Manpower, au niveau national, est conçue autour de trois pôles, trois axes de développement : le pôle *en amont des missions*, orienté vers les publics non expérimentés ou demandeurs d'emploi (dispositif utilisé : contrat de professionnalisation notamment) ; le développement des compétences et le maintien dans l'emploi, qui nécessite des formations *pendant les missions ou entre deux missions*, en rapport avec les besoins des clients (formations d'adaptation à un métier ou à un type d'emploi, formations réglementaires obligatoires, etc. : toutes les formations concernées ici sont des formations courtes, sans condition d'ancienneté pour les intérimaires) ; le pôle fidélisation et accompagnement du parcours professionnel des intérimaires, *en aval des missions*, pour les intérimaires qui ont beaucoup d'heures d'ancienneté (dispositifs mobilisés : VAE, Dif, bilan de compétence, Cif, CDPI, entretien professionnel en complément). Le développement de la VAE constitue bien un axe stratégique pour l'entreprise, comme le souligne la responsable de la VAE au

[58] Les conditions d'accès à la VAE pour les intérimaires sont les suivantes : justifier d'une mission en cours ou terminée depuis moins de trois mois avec l'entreprise de travail temporaire où est faite la demande ; justifier d'au moins trois ans d'expérience (professionnelle, extraprofessionnelle, bénévole) en rapport avec le titre visé. Le FAF.TT peut par ailleurs financer le congé VAE, rémunéré ou pas, jusqu'à hauteur de 24 heures (accompagnement et validation). Des points relais conseil sont mis en place dans toute la France pour informer les intérimaires sur l'accès à la VAE.

[59] Quelques chiffres sur Manpower (extrait de : « Manpower met en œuvre la Validation des acquis de l'expérience à grande échelle dans la région Centre », Communiqué de presse Manpower, Orléans, le 21 décembre 2005) : « Leader du travail temporaire et du recrutement avec un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros, Manpower France est organisé sous la forme d'un réseau de 1 100 agences (dont 1 000 sous l'enseigne Manpower). (…) Manpower intervient pour plus de 80 000 clients (PME-PMI, grandes entreprises françaises et internationales), que ce soit dans le secteur industriel, le BTP, le transport et la logistique ou les activités de services. Au niveau mondial, Manpower est présent dans 72 pays et territoires. Manpower dispose de 4 300 agences et fournit annuellement du travail à 2,3 millions de personnes (soit 850 millions d'heures travaillées) auprès de 400 000 entreprises clientes ».

niveau national : « *C'est une volonté politique de l'entreprise de développer la VAE. C'est inscrit dans notre plan de formation. Pour le moment, l'enveloppe prévue suffit à financer les opérations que nous avons engagées. Si elles devaient s'étendre au-delà du montant prévu au plan de formation, il faudrait peut-être que nous recourions au financement du FAF.TT,* via *le congé VAE* ». Notons que cet objectif général de fidélisation des intérimaires semble être particulièrement important chez Manpower. En effet, comme le notent certains auteurs, « *il paraît significatif que l'entreprise Manpower, fidèle à son souci permanent de donner ses lettres de noblesse à son métier, ait demandé à l'institut BVA [en 1999] de réaliser un sondage auprès de ses "collaborateurs temporaires" présents depuis plus de 14 mois. L'objectif déclaré était de préciser le profil et les attentes des "professionnels de l'intérim". Ces "professionnels" ne représentent en effet que 25 % de l'ensemble des "collaborateurs" de l'entreprise, mais ils réalisent 62 % de son chiffre d'affaires. On perçoit aussitôt les enjeux stratégiques décisifs : comment fidéliser la clientèle d'intérimaires*[60] ». Ces auteurs notent par ailleurs que, en même temps que « *les intérimaires seraient considérés désormais eux aussi comme des clients à satisfaire, à conserver, à valoriser* », les ETT « *mettent en place tous les éléments d'une véritable ingénierie des ressources intérimaires*[61] ». C'est bien dans cette perspective, que la VAE est développée chez Manpower. Notons qu'une convention est actuellement en cours de signature avec la DGEFP, qui vise à encourager le développement d'opérations collectives de VAE sur l'ensemble du territoire, sur des titres du ministère de l'Emploi. Par ailleurs, les personnes que nous avons rencontrées chez Manpower indiquent qu'elles continuent à encourager les intérimaires à viser également des diplômes de l'Éducation nationale ; elles signalent cependant plusieurs difficultés à ce propos. D'une part, la fréquence des jurys de l'Éducation nationale semble difficilement compatible avec les temporalités et rythmes propres aux salariés du travail temporaire. D'autre part, une première expérimentation, réalisée il y a quelques années en région parisienne, pour des personnes susceptibles de valider une expérience dans le domaine du secrétariat (BTS, Bac Pro) – avec un accompagnement personnalisé assuré par un cabinet extérieur – a laissé aux responsables de Manpower le sentiment que, du point de vue des jurys de l'Éducation nationale, le fait d'être intérimaire constituait en lui-même plutôt un handicap (la connotation « précaire » du travail temporaire serait préjudiciable à l'appréciation portée sur l'expérience).

Manpower est, enfin, organisé par région : chacune des six régions est dotée d'un service régional de formation, qui travaille pour les intérimaires et les agences de la région (environ 200 agences par région). Les initiatives nationales ont donc vocation à être reprises par les équipes formation au niveau régional[62]. Ces dernières sont chargées de monter concrètement des actions ; ce sont également elles qui vont voir les agences pour les inciter à repérer les intérimaires : « *Le repérage des intérimaires ce sera toujours l'agence, c'est elle qui connaît son public, qui a tous les fichiers avec les anciennetés. Ils les voient quasiment toutes les semaines les intérimaires, ou ils les ont au téléphone…* » (chef du Département formation du personnel intérimaire, Direction du Développement ressources intérimaires). Ce sont en revanche les agences qui, en contact direct avec les entreprises utilisatrices, peuvent éventuellement monter des opérations de partenariat avec les clients (exemple : une opération de VAE montée pour une dizaine d'intérimaires, travaillant depuis longtemps dans un centre logistique Renault – titre concerné : cariste). Toutefois, selon le chef du Département formation du personnel intérimaire, de la direction du Développement ressources intérimaires, les agences n'évoquent pas spontanément la VAE auprès des entreprises clientes. Cela nous est confirmé par un chargé de recrutement intérimaire en agence. Enfin, le chef du Département formation du personnel intérimaire rappelle que les horizons temporels propres de l'intérim d'une part, et de la VAE d'autre part, introduisent une difficulté particulière : « *La difficulté, quand c'est un client qui en parle, c'est qu'une entreprise utilisatrice ne peut pas garder un intérimaire plus de 18 mois en*

---

[60] G. Lefevre, F. Michon, M. Viprey, « Les stratégies des entreprises de travail temporaire », Rapport pour la Dares, Ires/Matisse, avril 2002, p.20.

[61] *Ibid*., p.107.

[62] Dans chaque région, un Responsable régional du développement des ressources intérimaires s'occupe, pour l'ensemble des agences de la région, de la fidélisation, de l'adaptation et du recrutement des ressources intérimaires.

mission. Même si [en réalité] les intérimaires travaillent souvent bien plus de 18 mois dans une « EU », parce qu'[ils sont sur] différents métiers, différents postes. Mais la VAE c'est 3/4/5 ans d'expérience ».

La VAE est donc proposée, de façon privilégiée, aux intérimaires « fidèles », qui travaillent de longue date avec Manpower. Ce sera bien le cas dans l'opération collective étudiée ici. Notons cependant, au passage, que la politique de fidélisation peut aussi se traduire par des dispositifs plus individualisés. La responsable du développement des ressources intérimaires de la région Centre explique ainsi : *« On a une telle batterie de dispositifs qu'on peut, à la limite, former tout le monde. En revanche, la possibilité de fidélisation, elle s'adresse aux personnes qui travaillent avec nous depuis un certain temps, ce qui est normal. Quand on les connaît, on se doit de les fidéliser. Là, on travaille beaucoup actuellement sur la sécurisation des parcours professionnels, c'est l'enjeu des années à venir. On sait qu'on va manquer de main d'œuvre. Si on a effectivement des personnes dans nos fichiers qui donnent entière satisfaction et qui répondent aux besoins de nos entreprises clientes, on a tout intérêt à les garder. Je peux vous donner un exemple, extrêmement récent, d'un intérimaire qui travaille dans le domaine de la logistique, et qui vise, des fonctions d'encadrement. Il a dans la tête un projet très précis depuis quelques mois, qui est de se former, au niveau BTS. Il n'a pas le bac. Cet intérimaire s'est renseigné auprès de son agence qui l'a envoyé vers moi. Moi, je lui ai proposé une évaluation des acquis, pour le niveau IV, pour qu'il puisse ensuite monter le dossier pour le financement du niveau III. Il a rencontré une personne du service l'Afpa, il a monté son dossier, il attend la date du jury. Il sait que, compte tenu de son dossier, vraisemblablement, il n'y aura pas de problème pour financer le niveau IV ; et lui, dans sa tête, il vise au-dessus. Donc il y a bien un projet. Quand j'ai discuté avec cet intérimaire, il m'a dit : " Dans l'entreprise dans laquelle je travaille en ce moment, je sais que dans trois ans, un des chefs part à la retraite. Donc je sais qu'il y a des opportunités". Donc, je lui ai dit : "Ecoutez, on peut envisager de proposer à l'entreprise de signer maintenant un contrat de professionnalisation, via le travail temporaire. Le temps du contrat, vous restez intérimaire, puis, après, on verra si à un moment donné l'embauche en CDI se présente. Donc là, on sécurise son parcours. Nous, on a tout intérêt à garder ce Monsieur, parce qu'on sait qu'il est très compétent, et c'est une solution RH vis à vis de notre client. Tout le monde est gagnant dans cette affaire. La VAE, appliquée de manière individuelle, peut être un des éléments d'un parcours professionnel. C'est vraiment ce qu'on peut proposer aux intérimaires »*.

Les régions, *via* les responsables formation régionaux, apparaissent donc comme un niveau pertinent, pour Manpower, pour une « *mise en place efficace de parcours professionnels*[63] » et d' « *un accompagnement des intérimaires dans la durée* ». Les collaborations que les responsables formation régionaux peuvent nouer avec les partenaires institutionnels locaux sont en particulier considérées comme décisives, pour que des démarches collectives de VAE puissent être menées à bien sur un périmètre élargi.

1.3 Le choix de la certification retenue et le repérage des intérimaires

L'opération particulière sur laquelle a porté l'enquête a été engagée suite à une sollicitation, en juin 2005, de la Responsable régionale du développement des ressources intérimaires de Tours, par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de l'Indre et Loire et la direction régionale de l'Afpa. On notera d'ailleurs que les orientations 2005 de la DDTEFP d'Indre et Loire en matière de développement de la VAE visaient notamment le secteur du travail temporaire : ce secteur, de par sa nature, était en effet considéré par la DDTEFP comme une source importante de capitalisation de compétences pour les salariés concernés.

[63] Communiqué de presse Manpower, « Manpower met en œuvre la Validation des acquis de l'expérience à grande échelle dans la région Centre », Orléans, le 21 décembre 2005.

Interrogée donc sur la possibilité de monter une opération de VAE chez Manpower, la Responsable des services formation de la région a proposé de passer en revue l'offre de titres du ministère de l'Emploi, afin de repérer « *dans quels métiers [une opération de VAE] permettrait d'intéresser tout le monde : les intérimaires et les agences* ». C'est en se livrant à cet exercice que le titre de « cariste d'entrepôt » a retenu son attention, sachant l'obligation dans laquelle elle allait se trouver, très prochainement, de renouveler les Certificats d'aptitude à la conduite d'engins en sécurité (Caces) de cette population[64] : le titre professionnel de « cariste d'entrepôt » délivré par le ministère chargé de l'Emploi donne en effet l'équivalence des Caces R389 (chariots automoteurs) catégories 3 et 5 – plus précisément : il exonère son bénéficiaire des Caces 3 et 5 pendant 5 ans.

Le titre professionnel « cariste d'entrepôt » (niveau V) se compose d'un seul CCP : « réaliser et valider les opérations de stockage et de destockage en conduisant en sécurité un chariot automoteur de manutention à conducteur porté de catégorie 3 ou 5 ». Notons que ce titre a été créé par un arrêté de juillet 2003, après une phase d'expérimentation en 2001/2002. En juin 2005, après le renouvellement de la Commission paritaire consultative transport logistique, sous la conduite de la DGEFP, un groupe de travail s'est constitué afin de réexaminer ce titre. Les conclusions des diverses réunions ont validé le fait que le métier de « Cariste d'entrepôt » n'avait pas significativement évolué. Le texte introductif du Référentiel Emploi Activités et Compétences (REAC) du titre indique notamment que la distinction a été maintenue entre ce métier et celui de « Préparateur de commandes en entrepôt », même si beaucoup d'entreprises pratiquent la polyvalence entre ces deux métiers. Le Reac du titre de cariste précise, à ce propos : « *cette différenciation des deux titres permet également un accès plus facile à un premier niveau de qualification, tout particulièrement dans le cadre de la Validation des acquis de l'expérience, notamment pour les publics intérimaires forts d'une expérience dans le secteur de l'entreposage*[65] ».

Si la simultanéité de la sollicitation de la DDTEFP, et du nécessaire renouvellement du Caces, aura, à l'évidence, créé une conjonction particulière favorisant l'engagement de la démarche de VAE sur le titre de cariste d'entrepôt, il ne faut pas pour autant sous estimer d'autres facteurs, moins immédiatement perceptibles mais sans doute tout aussi importants. Ceux-ci semblent tenir tout à la fois à la place et au rôle particuliers du service régional de formation de Manpower et aux caractéristiques du métier de cariste. Ce dernier en effet, est à la fois transversal à différents secteurs d'activité, et relativement facile à appréhender pour les non techniciens du métier que sont les personnes de Manpower chargées de repérer des titres susceptibles d'intéresser les intérimaires : « *Cariste, c'est un métier transversal à plein de secteurs d'activité, à la différence par exemple d'agent de fabrication qui, en réalité, dans son contenu, varie énormément d'une entreprise à l'autre : donc quel diplôme mettre derrière, moi, je ne sais pas. (…) C'est important, c'est un volume, il y a une sorte "d'homogénéité" du métier, c'est-à-dire qu'on a du mal à le gérer le métier de cariste, on ne sait pas où le mettre. (..) On ne sait pas où mettre les caristes parce que, pour l'instant, on est réparti par secteur d'activités, mais aussi par niveau de qualification, il y a cette matrice là. Eh bien, le Cariste, il rentre dans toutes les cases ! Vous en avez, bien sûr, dans la logistique, vous en avez dans l'industrie, vous en avez dans le commerce, dans le service, vous en avez dans le bâtiment… Donc, quand un Cariste se présente, on l'inscrit où ? Eh bien, on ne sait pas, voilà ! Donc, c'est pour ça, quelque part, c'est un métier qui allait bien dans cette logique là, parce qu'il était bien*

[64] Avant 2005, les intérimaires, pour qu'ils puissent aller en mission en tant que caristes, devaient obligatoirement détenir un Certificat de capacité professionnelle (CCP, sorte de certificat interentreprises, titre valable à vie) – ce titre n'était pas obligatoire pour les caristes directement salariés en entreprise. Pour un intérimaire, ce titre témoignait de ce qu'il avait suivi une formation spécifique, de 3 à 5 jours, reconnue par la CnamTS. Cette obligation légale s'est modifiée en 2000 : le CCP est remplacé par le Caces (Certificat d'aptitude à la conduite d'engins en sécurité), conçu en plusieurs catégories selon les types d'engin et le tonnage (Caces 1, 2, 3, 4, 5). Le Caces est désormais valide pour une durée de 5 ans. Les intérimaires doivent obligatoirement être titulaires d'un Caces, depuis le 31 décembre 2005, pour pouvoir être délégués en mission comme caristes.

[65] Référentiel emploi, activités et compétences « Cariste d'entrepôt », Afpa, ministère de l'Emploi – http://www.banque.deat.afpa.fr/EspaceCertif/index.asp (souligné par nous).

identifié sur une ligne » (chargé de recrutement intérimaire, agence Manpower, Tours). Par ailleurs, dans le cas du métier de cariste, le rapport avec le descriptif du CCP du titre n'est pas difficile à établir : « *Je pense que c'est la forme du métier de cariste qui était plus facile pour nous à appréhender, dans les agences. Parce que j'imagine que [le service régional formation] m'appelle en disant : "voilà, je vais faire des VAE d'Electriciens industriels…". Mais des électriciens industriels, entre ceux qui sont dans telle entreprise, dans telle ou telle autre, ou encore telle autre... On a du mal, nous, à visualiser techniquement. Parce que là, on rentre vraiment sur une technicité très pointue ; en électricité on va se dire : « mais est ce que dans le diplôme, il va y avoir telle ou telle chose, qui va être reconnue ou pas reconnue, est ce que tout ce qu'ils ont fait… Pour les caristes, on le voit rapidement. Effectivement, quand on lit le descriptif, on se dit : "ça il a fait, ça il a fait, ça il a fait, ça il a fait, on n'a pas besoin d'être technicien pour le comprendre". Et on peut donc dire : "ok, ça, ça me paraît possible"* » (chargé de recrutement intérimaire, agence Manpower, Tours).

Il faut ajouter à cela que, sur une zone géographique donnée, et en particulier sur un périmètre rassemblant plusieurs agences, il existe « à coup sûr » une population de caristes susceptible de constituer un groupe dans le cadre d'une démarche collective de VAE. L'intervention du service régional de formation prend alors tout son sens : en mutualisant les ressources au-delà d'une seule agence, la responsable formation au niveau régional peut faire jouer des effets de volume. À cet égard, le chargé de recrutement intérimaire que nous avons rencontré compare cette logique de mutualisation à celle qui peut s'opérer, entre différents partenaires et à l'échelle d'un bassin industriel, dans la mesure où il y a, dans ce cas également, « *une logique d'unité géographique* ».

2. UNE OPÉRATION RONDEMENT MENÉE

D'emblée, l'opération était programmée pour aller vite : entamée en juin 2005, elle devait être finalisée avant la fin de décembre de la même année, pour que les intérimaires puissent bénéficier du Caces au 31-12-05 et être ainsi en mesure de continuer à aller en mission en janvier 2006. Ce timing imposé, à la demande expresse du service régional de Manpower, a notamment conduit ce dernier à ne pas solliciter le FAF.TT pour le financement de l'opération, de crainte que cela n'allonge la procédure. Du point de vue de la responsable du service formation régional, la garantie de mener l'opération rapidement aura constitué un atout particulièrement important pour les intérimaires, inscrits eux-mêmes dans des temporalités très courtes. Quoiqu'il en soit, Manpower a donc financé, sur son plan de formation, les congés VAE des intérimaires concernés (24 h par intérimaire), couvrant ainsi l'accompagnement et la session de validation (la partie amont, et notamment les frais de montage des dossiers, ont été pris en charge par l'Afpa). Revenons sur les principales étapes du déroulement de l'opération.

2.1 Le déroulement de l'opération

En juillet 2005, la responsable régionale du développement des ressources intérimaires mobilise les agences de la région pour effectuer le repérage des intérimaires. L'objectif est de cibler des personnes susceptibles de mener le projet à son terme. La sélection s'effectue à l'aide d'une grille de repérage des activités, construite à partir du référentiel de certification, et proposée par l'Afpa à Manpower. L'étude du fichier des caristes permet, dans un premier temps, de repérer 70 intérimaires. Une vingtaine d'agences sont impliquées. Les intérimaires retenus sont des intérimaires « fidèles » – ils avaient, pour beaucoup semble-t-il, une « ancienneté » de relation avec Manpower qui pouvait se monter à 7 ou 8 ans, pas nécessairement en continu, d'ailleurs ; l'expérience dont les intérimaires ont fait état pour leur VAE a pu déborder les strictes missions effectuées avec Manpower : un intérimaire nous expliquait ainsi avoir intégré, dans les trois ans d'expérience requis, des périodes tra-

vaillées en entreprise (… avant d'en être licencié pour motif économique… et de retourner à l'intérim par lequel il avait débuté).

Les intérimaires retenus sont informés de la possibilité d'une démarche de VAE dans le courant de l'été et du mois de septembre. Le chargé de recrutement en agence que nous avons rencontré, indique que la plupart des personnes « repérées » se sont montrées d'emblée intéressées par la démarche. Un « Historique-mission » leur est alors communiqué par Manpower. Ce document, établi au niveau de l'agence, fournit le nom des entreprises dans lesquelles l'intérimaire a été délégué par Manpower, les dates des missions et les éléments de salaires. Il ne détaille pas, en revanche, le descriptif des tâches pour chacune des missions. Manpower a également fourni un certificat de travail global justifiant la totalité de l'ancienneté de l'intérimaire pour le dossier de recevabilité – les intérimaires concernés travaillant de longue date avec Manpower.

En parallèle, la liste des candidats potentiels est d'emblée diffusée à la DDTEFP pour que celle-ci puisse prévoir le volume des dossiers à instruire ultérieurement. Plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné le rôle décisif de la responsable régionale du développement des ressources intérimaires – qui avait elle-même fait une VAE –, en particulier dans la mobilisation des agences pour le repérage des candidats. Des responsables de la direction régionale de l'Afpa se sont par ailleurs déplacés dans quelques agences, pour les sensibiliser à la démarche de la VAE. Enfin, un groupe de pilotage a été constitué, associant la DDTEFP de Tours, la DRTEFP, l'Afpa et la responsable formation régionale de Manpower.

Suit une phase d'appui au montage du dossier (septembre/octobre 2005) dans laquelle des plateformes téléphoniques sont mises en place au sein de Manpower et des centres Afpa de la région pour apporter un appui technique aux candidats dans le montage de leur dossier de demande de VAE ; surtout, des journées de permanence sont mises en place au sein des Services d'orientation professionnelle de l'Afpa, pour aider les intérimaires au montage de leur dossier. Sur l'ensemble de la région, 70 personnes environ ont donc eu un entretien avec le service d'orientation professionnelle de l'Afpa, pour déterminer si elles disposaient d'une expérience suffisamment riche et longue, et si leurs compétences correspondaient au référentiel professionnel visé. Pour chaque intérimaire, la demi-journée, ou la journée passée avec l'Afpa a été couverte et rémunérée dans le cadre d'un contrat de formation établi par l'agence de travail temporaire. Du point de vue d'un responsable régional de l'Afpa « *le Caces a servi de levier* », et les craintes de certains intérimaires ont été pour partie levées par l'engagement de Manpower à mettre en place, la formation nécessaire à l'actualisation du Caces, en cas d'échec de la VAE. Les chargés de recrutement des agences Manpower ont pu également, à ce stade, contribuer à rassurer les intérimaires, déjouant les inquiétudes que ceux-ci pouvaient avoir face à la démarche : « *Je n'ai pas suivi le contenu technique de ce qui se passait avec l'Afpa, j'ai simplement essayé de démystifier un peu ce qu'ils allaient rencontrer là bas, parce qu'il y a toujours une appréhension par rapport à leur métier, au fait de s'exprimer en public… Ils se demandaien,t s'ils allaient être nombreux ou pas, comment on allait faire, et puis, très concrètement, comment j'arrivais à organiser ça vis à vis de leur employeur actuel. Il ne faut pas oublier qu'on a une difficulté supplémentaire en intérim : on a une relation commerciale, quand la personne vient une journée à l'Afpa, elle n'est pas sur son activité même. (…) Donc j'ai accompagné ces personnes, jusqu'à l'obtention de leur diplôme, avec des petits appuis techniques et financiers. Parce que de mémoire, quand ils passent une VAE, il faut leur faire un contrat de formation pour qu'ils soient défrayés de cette journée là* ». 48 dossiers sont finalement déposés dans les six DDTEFP concernées pour instruction. Celle-ci est menée dans le courant du mois et les décisions de recevabilité sont notifiées dès la mi octobre aux intérimaires et à Manpower : 39 personnes sont retenues.

L'accompagnement des intérimaires par les centres Afpa et les autres centres certificateurs agréés se déroule de la mi octobre à la mi novembre 2005 – préalablement, une personne de la direction régionale de l'Apfa est intervenue auprès des formateurs des différents centres agréés qui allaient assurer l'accompagnement des intérimaires et la préparation à la session de validation (« professionnalisation des acteurs »). Les candidats ont tous été convoqués par l'un des centres agréés, pour

un entretien d'accompagnement. La convocation aux entretiens d'accompagnement est une convocation collective : les intérimaires bénéficient tout d'abord d'une information générale (½ heure environ) sur le référentiel de certification, le Reac. Chaque intérimaire est ensuite reçu, pendant deux heures environ, pour un entretien individuel lors duquel le formateur balaie avec lui l'ensemble des compétences requises pour le titre, et son niveau de maîtrise pour chacune d'elle. Un livret sur le métier de cariste a également été remis à cette occasion à chaque intérimaire, dans lequel l'ensemble des compétences est détaillé. Un formateur nous expliquait ainsi que, dans le cas des intérimaires caristes, c'était sur les compétences relatives à la maîtrise du logiciel informatique qu'ils étaient, souvent, les plus fragiles : « *On demande au candidat de maîtriser l'informatique. Or un intérimaire est souvent cantonné dans ses tâches. Il ne circule pas nécessairement de la même façon que les salariés de l'entreprise dans le logiciel de gestion de stock : dans la circulation des documents dans l'entreprise, il n'a pas forcément accès à tout. Ca se voit dans l'accompagnement et dans la session de validation* ». De même, le livret relatif au métier de cariste, fourni pendant l'entretien, avait notamment pour but de familiariser le candidat à une terminologie professionnelle dont il n'avait pas nécessairement lui-même l'usage (la typologie des différentes catégories d'engin par exemple). Enfin, à l'issue de l'entretien, les formateurs vérifiaient également auprès du candidat, son souhait de poursuivre la démarche, et convenaient avec lui de la session de validation à laquelle il se présenterait. Pour les deux intérimaires que nous avons interrogés, la rédaction du dossier n'a pas représenté une difficulté particulière. Intérimaires de longue date, ils avaient déjà eu à rédiger un CV, voire des lettres de motivation. L'un d'eux faisait ainsi un parallèle entre le travail effectué dans le cadre de la démarche de VAE, et la préparation d'un entretien préalable à une mission longue en entreprise : « *Quand vous faites un CV ou une lettre de motivation, il faut bien l'écrire. Comme intérimaire, l'entreprise veut souvent vous rencontrer avant une mission longue [6 mois ou plus]. Vous rencontrez le chef du personnel ; il faut avoir fait un CV… L'entreprise demande souvent à rencontrer l'intérimaire avant de l'embaucher* ».

Les sessions de validation ont été organisées, pour l'ensemble des intérimaires, de la mi-novembre à la mi-décembre 2005, par les différents centres agréés. Elles se sont, classiquement, déroulées en deux temps : une mise en situation professionnelle devant un jury constitué de deux professionnels, suivie d'un entretien technique (environ ½ heure) avec le jury permettant de cerner la compréhension, la vision globale du métier par le candidat et la perception de son environnement en termes de service client, niveaux de qualité, traçabilité des produits, procédures de sécurité. Les formateurs des centres agréés assurent la mise en place du plateau technique. En appoint à la session de validation, ils interviennent en cas de problème technique sur la plate forme et les outils mis à la disposition du jury, et indiquent à ce dernier les contraintes et modalités pratiques d'organisation de la session. Ils n'ont cependant pas de rapport direct avec le candidat à ce moment. L'un des intérimaires interrogés indique que le moment de la mise en situation professionnelle n'a pas présenté de difficulté particulière pour lui : « *Les deux professionnels [le jury] posent des questions en même temps qu'ils nous regardent faire. Mais ça ne m'a pas dérangé. On sait qu'on est là pour faire un test. Pour nous, c'est un peu comme quand on arrive dans une entreprise qu'on ne connaît pas… C'est sûr que pour celui qui a fait 15 ans dans la même boîte…*». Si l'épreuve n'est pas considérée comme difficile, dès lors que, de toute façon, « *on a l'expérience* », la partie relative à l'utilisation de l'informatique peut être plus délicate, comme le constatait un accompagnateur. Un intérimaire confirme, tout en indiquant que la difficulté a été aisément surmontée : « *sur l'informatique, j'avais des lacunes, mais ils m'ont expliqué [comment entrer dans le logiciel] et on s'en sort. (…) Dans nos boulots, ce sont des trucs simples, à vous de vous débrouiller. Nous, c'est plus facile, on est habitué à s'adapter* ». Par ailleurs, le responsable de l'un des centres de formation mobilisé pour les sessions de validation signale, de façon générale, la difficulté qu'il y a à trouver des professionnels pour constituer les jurys. Pour cette opération, ce sont des professionnels déjà connus du centre de formation qui ont été sollicités pour le jury.

34 intérimaires ont obtenu le titre (titre complet – 1 seul CCP). Deux candidats se sont vu refuser le titre, le jury estimant qu'ils n'avaient pas les compétences *sur les deux catégories* d'engins concer-

nées par le titre. Trois candidats n'ont pas pu passer devant un jury du fait d'un problème sur la plate forme technique mobilisée par l'Afpa, dans le département dans lequel il n'y avait pas de centre certificateur agréé pour organiser la session de validation – celle-ci devait se tenir, sous la houlette de l'Afpa, dans une entreprise cliente de Manpower, mais l'un des deux engins nécessaires pour l'épreuve manquait le jour de la session.

Une cérémonie de remise des titres s'est déroulée dans les locaux de la DRTEFP, à Orléans, en présence notamment des représentants de la DRTEFP, des DDTEFP de la région centre, de l'Afpa, de l'AFT-IFTIM, de Promotrans (centres agréés) et de Manpower.

2.2 Quel bilan, quels résultats ?

Manpower indique que sur les 34 intérimaires qui ont validé le titre de cariste en décembre 2005, 26 étaient, en septembre 2006, en continu en mission, 5 ont été embauchés en CDD ou en CDI. Les intérimaires que nous avons contactés considèrent, quant à eux, que l'obtention du titre de cariste n'a rien modifié à leur situation : ni en terme de rémunération, ni en terme de missions[66]. L'un d'entre eux dit sa déception à cet égard : « *Ça me permet d'avoir un plus à présenter dans mon CV. Mais ça n'a pas changé grand-chose. Je pensais que ça allait débloquer un peu pour trouver du boulot, mais non…* ». Ce même intérimaire estime que le processus aurait pu être plus court : « *On ne peut pas le faire en un mois. Ca pourrait être fait en une semaine. On serait tranquille. Là, ça s'échelonne sur plusieurs mois* ».

Manpower considère, de son côté, que l'obtention du titre a dû contribuer à cette situation de « *plein emploi* » – c'est-à-dire au fait, pour les intérimaires, d'être en continu en mission. En revanche, nos interlocuteurs de Manpower ont également souligné que les entreprises, ne connaissant pas le titre de cariste du ministère de l'Emploi, et ne sachant pas, en particulier, que celui-ci donne l'équivalent du Caces, ont pu parfois montrer une réticence à reprendre un intérimaire qui ne pouvait se prévaloir de la détention du Caces, titre bien connu des entreprises. Si ces réticences ont été vite levées, Manpower insiste sur la nécessité de faire mieux connaître les titres aux entreprises.

La DDTEFP, pour sa part, estime que cette première expérience collective de VAE menée dans la région est un succès, qui lui a permis de capitaliser en interne pour que d'autres puissent s'en inspirer. La DDTEFP envisage notamment de poursuivre la VAE avec Manpower sur d'autres titres, en élargissant notamment au titre de préparateur commandes. Elle signale par ailleurs que cette opération a été le point de départ d'autres opérations collectives, sur des titres d'assistantes de vie, mais aussi de caristes et de préparateurs de commandes pour des demandeurs d'emploi (18 titres obtenus par des demandeurs d'emploi, avec semble-t-il « un fort taux de retour en emploi »).

3. ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Sur la base des éléments dont nous disposons, tentons de résumer ce qui a bien fonctionné, et ce qui a moins bien fonctionné, dans l'opération considérée.

L'opération aura globalement été un succès, la presque totalité des candidats ayant obtenu le titre visé – à deux exceptions près du fait d'une plateforme technique défaillante lors d'une des sessions de validation. Le fait que le titre soit composé d'un seul CCP aura sans doute facilité la chose, évitant le problème de la prise en charge des validations partielles. Le réseau des centres agréés sur les

[66] L'un d'entre eux a signé un CDI dans l'entreprise dans laquelle il était délégué de longue date par Manpower, mais il indique que cette embauche, déjà envisagée depuis un certain temps, n'est pas liée à l'obtention du diplôme. L'autre personne interviewée considère qu'elle a plutôt plus de difficulté à avoir des missions aujourd'hui, mais que cela est notamment lié à l'état du marché du travail dans le bassin d'emploi concerné.

différents départements aura également contribué à la réussite de l'ensemble, les professionnels de Manpower insistant particulièrement sur l'importance de la proximité du centre valideur pour les intérimaires – à l'exception, là aussi, du problème survenu sur une plateforme technique, dans le département où manquait un centre agréé. Manpower, *via* son service formation régional[67], aura montré une réelle capacité à mobiliser les agences, mais aussi à mettre en place les conditions nécessaires à l'encadrement et à la protection de la démarche pour les intérimaires. La couverture des journées consacrées à la démarche de VAE a été assurée par des contrats de formation d'une durée de 24 heures (contrat établi par l'agence et validé par le service formation régional). En creux, cela semble également indiquer que l'impulsion d'une démarche collective de VAE ne peut véritablement s'effectuer, dans cette entreprise, au niveau des seules agences. La question du diplôme est peu présente dans la problématique des agences, comme en témoignait un chargé de recrutement : « *Je n'ai pas une gestion prévisionnelle de mes diplômes [au niveau d'une agence], c'est tellement fluctuant ! Si vous faites la photo au premier trimestre 2007, et si vous reprenez la population au dernier trimestre 2007, vous aurez peut-être un tiers des personnes qui seront différentes. Comment voulez-vous construire une politique de fond sur une agence, sur les diplômes ?* ». S'il en est ainsi, c'est peut-être également, selon le même chargé de recrutement, que les agences ne disposent pas véritablement aujourd'hui de personnes spécialisées sur les questions d'orientation professionnelle. À l'issue de cette première opération, l'idée que les intérimaires doivent être davantage informés sur la VAE, au niveau de l'agence, semble faire son chemin. Enfin, l'information donnée dès le début de la démarche aux intérimaires, nous semble avoir été décisive dans ce cas. Les intérimaires avaient, en quelque sorte, toutes les données en main : l'enjeu de la démarche, l'assurance de pouvoir continuer à travailler en cas d'échec (l'obtention du Caces dans tous les cas). Ils savaient ce dans quoi ils s'engageaient, et ils connaissaient également la temporalité puisque Manpower en avait fermement négocié les termes (bouclage de l'opération en décembre 2005).

En revanche, les effets en terme d'inscription dans l'emploi durable sont faibles. L'effet de signalement ne semble pas évident non plus, le titre étant vraisemblablement peu connu des entreprises – qui connaissent le Caces. Enfin, les espoirs des intérimaires en matière de reconnaissance salariale ont été déçus. Sur ce point, il faut naturellement tenir compte de la particularité de la relation d'emploi dans l'intérim, qui se négocie *aussi* dans le cadre d'un contrat commercial (contrat de service) avec une entreprise utilisatrice.

Entretiens réalisés :

- Un représentant du Prisme
- Le directeur des activités du FAF.TT
- Le chef du Département Formation personnel temporaire de Manpower
- La personne responsable du développement de la VAE au sein du Département formation personnel temporaire de Manpower
- La responsable régionale du Développement des ressources intérimaires de la région Centre de Manpower
- 2 intérimaires
- Attaché à l'Emploi et à la formation professionnelle de la DDTEFP d'Indre-et-Loire
- Un formateur de la Direction régionale de l'Afpa région Centre
- Le responsable et un formateur de l'un des centres valideurs – AFT-IFTIM

[67] Dont la responsable, qui était elle-même en fin de VAE, était, comme elle nous l'indiquait, « *persuadée du bien fondé de la démarche* ».

Chapitre 11

LA VAE CHEZ LES COMPAGNONS DU DEVOIR : UNE PASSERELLE ENTRE DES MONDES PROFESSIONNELS ?

MARIE-CHRISTINE BUREAU et YVES LOCHARD

Les Compagnons du Devoir offrent aux jeunes la possibilité de mener à bien des parcours d'excellence dans vingt cinq métiers différents, sans qu'il existe à ce jour aucune équivalence avec les diplômes de l'Education nationale. Aussi certains compagnons n'ont-ils qu'un CAP malgré la reconnaissance de leurs pairs, au terme d'un parcours de formation de très longue durée. Dès lors, la VAE apparaît comme un moyen de conversion, permettant de faire reconnaître dans l'échelle des certifications la valeur acquise dans le compagnonnage. Le diplôme constitue en effet une forme de « réassurance » pour affronter le marché externe, en particulier dans des secteurs où les compagnons sont mal connus. À l'heure actuelle, après un certain nombre de déceptions et de difficultés, l'engagement des Compagnons du Devoir dans la mise en œuvre de la VAE prend la forme d'un accompagnement bénévole, proposé de façon expérimentale au sein des maisons de compagnons. Il s'accompagne aussi d'une réflexion sur les outils mobilisés dans les parcours de formation du Tour de France.

1. LES COMPAGNONS DU DEVOIR, DES PRÉCURSEURS DE LA VAE ?

Pour comprendre la démarche VAE mise en œuvre par les Compagnons du Devoir, il convient d'abord de présenter la tradition du compagnonnage et de l'inscrire dans celle-ci. Contentons-nous d'en rappeler les principes fondateurs à travers quelques repères historiques.

1.1 Qui sont les Compagnons du Devoir ?

Les Compagnons du Devoir, qui constituent une des branches du compagnonnage, sont réunis en une association de type loi de 1901, l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF). Créée en 1941, elle est reconnue d'utilité publique depuis 1943.

Leur credo : « Le monde est un livre, et celui qui n'a pas voyagé n'en a lu qu'une seule page ». Pour eux, le voyage est un passage « nécessaire et un vecteur déterminant dans la construction d'un homme. » Le thème de la construction d'un homme est présent dans leurs écrits et revient de manière récurrente dans les entretiens. Comme le dit l'un de nos interlocuteurs, « *l'objet de l'association, c'est de permettre à l'homme de s'accomplir dans et par son métier. Quand on dit "homme " c'est avec un grand H ; quelque part notre mission à nous, c'est d'accompagner des hommes ou des femmes qui ont un projet professionnel et de les accompagner dans leur parcours, à notre mesure, en fonction de leur projet à eux.* » (un responsable de l'association).

Les compagnons du Devoir prennent donc en charge une formation qui s'adresse à la personne dans sa globalité : *« L'association, c'est un cocon. Vous y entrez à 16 ans, vous y faites un tour de France, vous ne connaissez que des compagnons, vous êtes reconnus en interne comme un bon professionnel, comme étant un humain épanoui, ce n'est pas qu'une formation professionnelle, c'est une formation humaine. »* (un responsable de l'association).

Au premier rang des principes qui inspirent cette démarche de formation, on trouve la conviction que la richesse de l'expérience reste au fondement des apprentissages, la place centrale accordée à

la transmission des savoirs et des savoir-faire. Cette dernière constitue d'ailleurs un véritable *devoir* pour les compagnons aguerris. *« Le travail est au centre de toutes les préoccupations* », note une analyste. C'est le sujet privilégié des échanges entre compagnons, c'est le thème auquel on revient sans cesse quand on parle de son itinéraire, c'est l'axe d'un véritable dispositif culturel, le principe explicatif de l'ordre du monde. L'homme, au regard des compagnons, est tout entier modelé par son activité pratique.»[68]

À côté du recrutement de bouche à oreille qui a longtemps constitué le mode de recrutement majeur, les associations ont eu progressivement recours à des formules plus modernes (conférences, publicités, contacts avec les établissements de formation), notamment du fait de la raréfaction des vocations. À partir de 1971, le compagnonnage renoue des liens avec la formation par apprentissage. « Profitant en effet de la loi sur la formation professionnelle adoptée cette année-là, les compagnons avaient sollicité et obtenu du ministère du Travail et de celui de l'Éducation nationale l'autorisation de mettre en place des circuits de "première formation" d'un durée de quinze mois, avec un enseignement fondé sur le principe de l'alternance, assuré dans les Maisons du Tour de France par des compagnons. »[69]

Au début des années 1980, un « Centre national de l'apprentissage » a été crée par l'*Association ouvrière*. Il suscite des craintes dans les CFA puis les relations se normalisent progressivement. Il partage des principes de formation communs avec les autres centres d'apprentissage mais conserve deux spécificités : la mobilité et une formation encadrée par des Compagnons.

Aujourd'hui, l'AOCDTF regroupe 25 métiers. La formation se déroule selon trois phases :

- *Une formation initiale de 2 ans* en contrat d'apprentissage qui conduit à un diplôme de niveau V (CAP/BEP*)*. Elle concerne environ 5 300 jeunes accueillis dans les CFA des Compagnons du Devoir.
- le *perfectionnement par le voyage* dont la durée varie de 4 à 7 ans. Il concerne 3 200 jeunes à qui est offerte la possibilité de voyager en France et à l'étranger, tout en étant hébergés dans les maisons des Compagnons (les Compagnons sont présents dans 45 pays) : « *On a un objectif c'est qu'ils aillent d'expérience en expérience dans leur métier. Si je prends l'exemple de mon métier : faire un passage en entreprise à Angers en couverture où on va travailler avec des gens spécialisés dans l'ardoise, puis aller à Toulouse et poursuivre en Allemagne ou aux Etats-Unis pour découvrir d'autres matériaux, une autre culture…on souhaite qu'ils puissent aller dans de petites ou de grandes entreprises, qu'ils rencontrent des gens différents, des Alsaciens, des Toulousains. Je vous assure pour l'avoir fait que c'est une approche complètement différente au quotidien, mais très riche des deux côtés. »*.
- Enfin une phase de *formation continue* qui concerne 6000 à 7000 salariés d'entreprise et se déroule sous forme de stages ou de cours du soir.

L'acquisition des savoirs professionnels est ainsi rythmée par diverses étapes qui sont autant d'expériences, de découvertes de techniques et de méthodes originales de fabrication : *« L'association des Compagnons du Devoir, c'est une démarche de formation tout au long de la vie à destination des hommes de métiers. Le but est de maintenir et développer les compétences, au plan du métier, au plan de l'entreprise et pour les hommes. »* (un cadre de l'association passé lui-même par la VAE)

Pour devenir compagnon, les apprentis passent par une initiation, au terme de laquelle ils doivent réaliser un chef-d'œuvre (environ 500 heures) et le défendre devant d'autres compagnons expérimentés *: « C'est un rituel qui est validé en interne. C'est une validation des acquis. Ça va même au-*

[68] Annie Guedez, *Compagnonnage et apprentissage*, Puf, 1994, p. 31.

[69] *Ibid*., p. 26.

delà… Quand on valide des acquis, on valide des choses très opérationnelles, « je sais faire ça…, être capable de… ». Chez un compagnon, la formation va bien au-delà. »

1.2 Les outils créés avant la VAE

Cette approche particulière de la formation a conduit les Compagnons à une réflexion approfondie sur les outils pédagogiques ainsi que sur les référentiels de métiers. Depuis longtemps, le *carnet de voyage* qui accompagne le compagnon tout au long de son périple, est un outil essentiel du parcours. Il consigne non seulement les différentes étapes du voyage mais aussi les types de travaux et d'apprentissages réalisés. Il se présente sous la forme d'un classeur qui s'enrichit au fur et à mesure, recensant les expériences accumulées, les techniques mises en œuvre par l'apprenti compagnon.

Les Instituts de métiers sont des espaces de rencontre, de mémoire, de recherche et de formation. Ils proposent des colloques, des expositions, des journées techniques, des voyages d'études ainsi que des stages de formation. En 1999, une salariée, munie d'une longue expérience acquise à l'Afpa, a été recrutée pour encadrer la réflexion sur les référentiels de métiers. Chargée des Projets d'ingénierie pédagogique, elle avait pour mission de « concevoir, préparer, mettre en place et évaluer les méthodes pédagogiques, les outils et les supports de la formation des jeunes sur le Tour de France. » La réflexion a été menée avec le Collège des Métiers, le service de recherche en méthodes et outils pédagogiques. Cette phase a débuté bien avant la VAE. Elle a conduit à un travail de modularisation des compétences : *« On fait travailler les métiers sur leurs compétences et on leur demande de découper les compétences par objectifs. Et puis, on va dessiner les contours d'un métier qui vont regrouper 100 ou 150 compétences qu'on a identifiées en tant que telles. »* (chargée de projet)

De fait, ce qui est en train de se construire au cours de cette phase, c'est un « référentiel maison » qui peut être mis en correspondance avec un référentiel de certification sans nécessairement le recouvrir tout à fait. Les référentiels élaborés composent avec différents paramètres, dans la mesure où les compagnons ne veulent pas faire exclusivement de la formation diplômante, afin de ne pas perdre leur spécificité, la culture du métier.

Les groupes de travail autour des référentiels associent des hommes de métier. Il s'agit de « modulariser », c'est-à-dire de découper le métier en compétences – en se gardant d'un excès dans le découpage – et d'associer un niveau de diplôme à chacune de ces compétences. Par exemple, la lecture de plan se subdivisera entre, « lire un plan simple » qui correspond à un niveau CAP, et, « lire un plan élaboré » qui correspond à un niveau 3. Cette démarche devrait permettre de simplifier beaucoup l'ingénierie de formation : « Q*uand on voulait présenter nos jeunes à un diplôme on faisait toute une ingénierie, on créait des plans de formation, on créait des contenus, ça prenait 18 mois. Parce qu'on n'emprunte pas du tout de contenu externe ; on n'achète pas de livres… on prend des chargés de mission qui pendant un an vont écrire du contenu Maintenant, lorsqu'on va mettre en place dans plusieurs années un niveau 3 en charpente, on aura besoin de développer quelques modules, on pourra le faire en un mois. »* (la chargée de projet).

2. LES COMPAGNONS DU DEVOIR AUX PRISES AVEC LA VAE : ENTHOUSIASME, DÉCEPTION PUIS RENOUVEAU D'INTÉRET

C'est dans ce contexte de réflexion sur les référentiels que la loi sur la VAE est entrée en vigueur. Elle a suscité chez les Compagnons des réactions différentes au fil du temps. Leur rapport à la VAE est passé par plusieurs phases :

- Une phase d'enthousiasme

Quand la loi sur la VAE est parue, les compagnons ont tout de suite vu la parenté avec leur propre démarche : il s'agissait bien de reconnaître qu'un parcours d'expériences est source d'acquisitions de compétences qui peuvent être reconnues et évaluées. Ils s'étaient d'ailleurs déjà intéressés à la Vap et s'étaient alors rapprochés du service académique de validation des acquis afin de lancer une expérience dans les pays de Loire. Mais leur enthousiasme avait été rapidement refroidi par la lourdeur de la procédure.

Au moment du passage à la VAE, ils envisagent, d'une part de relancer la démarche pour les jeunes qui accomplissent leur Tour de France, d'autre part de se faire agréer comme organisme valideur pour des titres du ministère du Travail.

- Puis une relative désillusion

Les cadres de l'association découvrent alors que les trois ans nécessaires pour prétendre à un processus de validation ne prennent pas en compte les périodes d'alternance. Ainsi, un jeune qui a fait deux ans d'apprentissage (dont les trois-quarts du temps en entreprise) puis trois ans en contrat de professionnalisation n'est pas recevable pour s'engager dans une démarche VAE.

La chargée de projet en ingénierie pédagogique note qu'en 2002, il y avait une relative méconnaissance du dispositif. La personne alors en charge de la VAE pour l'association a beaucoup travaillé sur les demandes d'habilitation, pour pouvoir devenir un organisme valideur, mais la démarche s'est révélée particulièrement contraignante, nécessitant des aménagements en termes d'espaces, de ressources, des formations en interne. En outre, il fallait faire une demande par centre et par titre, ce qui représentait une centaine de demandes pour l'ensemble des sites. A cela s'ajoutaient des difficultés tenant à la dispersion des personnes potentiellement intéressées : les jeunes apprentis passent de ville en ville ; les sédentaires eux-mêmes se dispersent sur toute la France, l'Europe voire le monde quand ils ont fini leur parcours de formation. Le dossier a donc été abandonné. Il est apparu plus pertinent de renoncer à devenir une instance de validation.

- Enfin un renouveau d'intérêt non exempt d'interrogations

La non prise en compte comme expérience de la formation en alternance[70] a conduit les Compagnons du Devoir à s'orienter, pour la mise en œuvre de la VAE, vers un public de « sédentaires ». Ces derniers apparaissent bien vite comme des *« cibles privilégiées »* pour le développement de celle-ci.

Les responsables ont d'abord été alertés par la situation de salariés de l'association qui, après avoir longtemps travaillé au siège de celle-ci, se sont intéressés à la VAE dans la perspective de quitter l'association.

Plusieurs ont réussi à valider des diplômes de niveau 2, des maîtrises, des licences professionnelles et certains ont obtenu des dispenses pour pouvoir accéder à des diplômes de niveau 1. « *On a une très belle réussite de diplômes d'ingénieurs ; d'autres partent vers l'architecture. »* (un responsable de l'association). Parmi ceux qui ont réussi une démarche de VAE, il y a « *de belles réussites de promotion sociale ou personnelle* » : certains d'entre eux n'avaient qu'un CAP au départ.

---

[70] Une telle revendication ne fait d'ailleurs pas l'unanimité au sein de l'association : « Au départ, on voulait faire évoluer ça parce qu'on a une proximité avec un certain nombre de ministères qui pouvaient nous aider. Finalement, je ne suis pas forcément pour qu'on puisse valider tout de suite les acquis de l'expérience au sortir d'un tour de France. Je pense qu'un jeune doit se présenter à l'examen, se frotter à ce qui se fait dehors. Il fait son expérience en tant que sédentaire et puis il peut revenir vers nous pour faire une validation des acquis. Ce n'est pas plus mal d'une part et d'autre part, il ne faut surtout pas cannibaliser notre pari de formation. Si les jeunes comprennent qu'ils n'ont plus besoin de se former mais que grâce à leur expérience, ils pourront valider tel ou tel diplôme, ils ne viendront plus aux formations. L'objet de l'association, c'est quand même la transmission.… »

D'autres ont choisi de changer d'orientation tout en restant au sein de l'association. Nombreux sont ceux qui ont occupé des fonctions de délégués régionaux par exemple et qui, à ce titre, ont pratiqué la gestion de projets ou diverses activités très éloignées de leur métier initial dans des bureaux d'études notamment.

Plus généralement, la VAE apparaît comme un moyen de passer d'un marché professionnel, tel qu'on peut l'observer dans les métiers artisanaux, au marché externe sur laquelle l'appellation de compagnon n'est pas reconnue. En effet, il n'existe aucune équivalence entre les formes de consécration propres au compagnonnage, d'une part et l'offre de certification, d'autre part : *« Ca n'existe pas un diplôme de compagnon. Je crois que c'est important que nos compagnons puissent avoir des validations externes ; c'est déjà un cocon, si en plus on se contente des validations intérieures, ils auront encore plus de difficultés à regarder ce qui se passe dehors. »* (un responsable de l'association).

Les compagnons sont de plus en plus nombreux à souhaiter la mobilité, en particulier ceux qui veulent passer de l'artisanat ou de PME à des entreprises plus grandes, plus exigeantes en matière de certifications : or, il peut être difficile pour un compagnon mécanicien de maintenance de se faire embaucher chez EADS ou pour un compagnon cordonnier de trouver du travail dans l'industrie de la chaussure. Sans oublier ceux qui éprouvent une difficulté à accéder à des postes d'encadrement pour lesquels le diplôme demeure la règle. Comme le dit un jeune compagnon intéressé par une démarche de VAE, *« beaucoup de personnes comprennent peut-être à un âge plus avancé, lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes de poste : ils aimeraient bien évoluer, mais ils n'ont pas la certification »*. Le diplôme est perçu comme une réassurance par rapport au jugement extérieur. Enfin, la recherche de « reconnaissance » est maintes fois évoquée par des compagnons plus âgés, que ce soit au sein de l'association où des cadres du siège ont souhaité faire valider leur expérience d'animation, de gestion, de management, etc. ou à l'extérieur de celle-ci.

3. LA MISE EN ŒUVRE D'UN DISPOSITIF PROPRE À L'ASSOCIATION

Après la tentative inaboutie de mise en place de la VAE en 2002, l'association reprend le projet en juillet 2006 en confiant sa réalisation au service Ingénierie pédagogique.

Si elle envisage éventuellement d'élargir son offre à des salariés ou demandeurs d'emploi extérieurs à l'association, c'est prioritairement pour un public de compagnons sédentaires que l'association a entrepris de mettre en place un dispositif spécifique d'accompagnement à la VAE.

Un véritable plan de communication a été mis en place avec le choix de villes pilotes (Paris, Marseille, Tours, Nancy) où sont organisées des réunions d'information ("valid'info"[71]), une large diffusion de la brochure *Un Tour vers la VAE*, d'affiches, le recours aux outils informatiques.

3.1 Les ateliers VAE

À la suite de ces réunions d'information, ont été mis en place, depuis novembre 2006, dans les maisons de compagnons des « ateliers VAE » au cours desquels des accompagnateurs suivent les candidats. Un accompagnement (information pratique, aide à la formalisation, aide à la constitution du dossier, entraînement à l'entretien avec le jury) y est proposé. L'atelier de Paris a reçu une dizaine de candidatures depuis son coup d'envoi.

[71] « Ces réunions d'information ont pour but de faire connaître à l'ensemble des compagnons de la province les principes et démarches de la Validation des acquis de l'expérience et d'aider le compagnon déjà sensibilisé à décider véritablement s'il s'engage ou non dans une telle démarche. » J. Pijulet, *La Validation des acquis de l'expérience des Compagnons du Devoir du Tour de France : deux cadres de référence, une seule validation*, Master 2 Sciences de la société, 2005-2006, p. 57.

Les *ateliers VAE* sont animés par des conseillers bénévoles, conformément à la tradition du bénévolat chez les Compagnons du Devoir. En outre, certains conseillers ont connu eux-mêmes une expérience de VAE. Formés par le service d'ingénierie pédagogique de l'association, ces « maîtres de métier », au-delà de l'information sur la démarche elle-même, doivent aider le candidat à analyser et valoriser ses compétences. Ils l'accompagnent dans l'élaboration de son dossier (volet administratif et dossier de preuves) et lui proposent éventuellement un soutien rédactionnel. Le cadre collectif permet la confrontation avec d'autres candidats et favorise l'échange d'expériences. La formation des conseillers porte, d'une part sur la connaissance des référentiels, d'autre part sur la démarche d'explicitation, en utilisant certaines méthodes telle que la technique d'explicitation de Vermersch[72].

Nous avons pu rencontrer deux compagnons qui participent à l'atelier VAE dans la maison des compagnons à Paris. Le premier, mécanicien en maintenance hydraulique, détenteur d'un Bac pro, a acquis une expérience professionnelle variée en France en Angleterre (travaux publics, maintenance industrielle, nucléaire, maintenance d'ascenseurs et escaliers mécaniques etc.) au cours de laquelle il a réalisé son chef d'œuvre et exercé à plusieurs reprises des fonctions de chef d'équipe. En outre, à Paris depuis deux ans, il participe bénévolement à la formation des jeunes qui n'ont pas achevé leur tour de France. Il envisage de retourner sur Lille pour reprendre l'entreprise de son père mais souhaiterait auparavant obtenir une validation de ses acquis par la VAE. Au moment où nous l'avons rencontré, la piste qu'il envisageait était de valider un BTS afin de pouvoir suivre une année de formation en licence. En effet, l'examen du référentiel correspondant à la licence a fait apparaître des écarts importants par apport à sa propre expérience : « *On s'est aperçus que, dans le référentiel, il y avait quand même une multitude de choses qui sont irréalisables dans le monde du travail ! Dans la filière sur laquelle j'ai pu travailler, il y a des choses qui se rejoignent mais pas à 100%, peut être entre 50 et 60 % de ce qui est présent sur le référentiel.* »

Le second, plus âgé, est pâtissier. Après son tour de France, il a travaillé successivement dans la pâtisserie familiale qu'il a reprise suite au décès de son père, puis dans une entreprise de chocolaterie industrielle qu'il avait rachetée, avant de prendre la responsabilité d'un réseau de boutiques d'une boulangerie industrielle. Depuis sept ans, il occupe un poste de cadre commercial dans un moulin. Par ailleurs, il continue à participer aux activités des compagnons, en particulier la transmission. C'est par l'association qu'il a entendu parler de la VAE. Il s'y est intéressé pour mettre fin à la discordance entre, d'un côté, les tâches et les responsabilités qu'on lui confie (celles d'un cadre commercial), et de l'autre, son niveau de diplôme, un brevet de maîtrise en pâtisserie. Il attend de la validation une « reconnaissance à sa juste valeur » et aussi une assurance, au cas où il se retrouverait, à la suite d'une restructuration, en concurrence avec des jeunes diplômés sur le marché du travail. Avec l'aide de l'animatrice d'atelier, il a choisi de présenter un BTS « Négociation et relation client ».

Les ateliers se déroulent par petits groupes, une fois par mois pendant quatre heures, dans une salle équipée avec des ordinateurs reliés à Internet, ce qui permet de faire des recherches directement. Les premières séances ont été consacrées au positionnement des candidats, au choix des certifications. Par exemple, constatant les écarts par rapport au niveau 3 de l'Éducation nationale, le compagnon mécanicien envisage de diriger aussi ses recherches vers les CQP et les titres du ministère du Travail. Confronté à la complexité de la démarche, il apprécie l'aide apportée par la conseillère et la dynamique créée par l'atelier.

[72] Pierre Vermersch, 1994, L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue, Paris ESF.

3.2 Faire évoluer le carnet de voyage

En même temps, la mise en œuvre de la VAE alimente une réflexion à moyen terme pour faire évoluer les outils traditionnels des Compagnons. Par exemple, le carnet de voyage, recueil des différentes étapes du parcours du compagnon, semblait pouvoir être facilement reconverti en instrument pour la VAE. Mais bien qu'il s'agisse parfois d'un épais classeur, il s'est rapidement avéré insuffisamment précis dans la description des expériences proprement dites parce que les activités n'étaient souvent mentionnées qu'en formules un peu générales qui ne permettaient pas de se représenter concrètement les expériences et les acquis qui peuvent en être retirés. Par ailleurs, la dimension temporelle était le plus souvent absente ou approximative (réitération des tâches ou pas, charges d'encadrement ponctuelles ou pas).

Le carnet de voyage ne peut pas, à l'évidence, constituer tel quel un recueil de « preuves » pour un jury de VAE. Aussi est-il prévu d'y recueillir contrats, certificats de travail, attestations de formation, autant de preuves en vue de la validation.

Plus généralement, il a été décidé de faire évoluer cet outil pour en faire une base plus conforme à la démarche de validation des acquis de l'expérience. Cela permettra aux Compagnons de se préparer, bien en amont de la VAE, à formaliser ce qu'ils font réellement :

« Il s'agit de les amener à formaliser ce qu'ils ont fait (« j'ai posé une gouttière »), ce qu'ils ont aimé faire, les inviter à prendre du recul. Peut-être pas la première année du tour, mais progressivement… c'est ça la VAE, « j'ai fait ça et je peux en transférer les compétences dans un autre contexte, j'en ai retiré ça » Ce n'est pas seulement pour la VAE, c'est pour la formation aussi. » (la chargée de projet)

En dehors du carnet de voyage, beaucoup sont déjà conduits à rédiger un mémoire sur telle ou telle technique : par exemple, si un jeune maîtrise une technique de placoplâtre parce qu'il est parti à l'étranger, il lui est demandé de rédiger un mémoire.

Les exigences de la nouvelle voie de qualification appellent donc, non pas une rupture mais plutôt un approfondissement des pratiques de formation et de validation auxquelles les compagnons sont habitués, en se fondant sur le développement du sens critique. Le but est de *« les amener à se créer une méthodologie, ma propre méthodologie, mon propre savoir-faire en tant qu'individu et pas en tant qu'exécutant. C'est le tâtonnement en fait, j'apprends en me trompant ; je rebondis sur mes erreurs. Plus que de la VAE, c'est de la formation ; ça les fait grandir en fait. Donc, la VAE ça correspond à un besoin, on commence à avoir des outils et on essaie d'amener vers la formalisation… »* (la chargée de projet)

En même temps, la chargée de projet formule quelques réserves. Elle ne pense pas que la VAE permette de valider ni les qualités humaines développées au cours de la formation des compagnons ni le « sens clinique » acquis au fil d'une longue expérience :

« Chez les Compagnons, les savoir-faire, c'est bien au-delà de simples opérations qu'on ajoute les unes aux autres pour réaliser un objet, le ressenti, le relationnel, le toucher, le regard. […] Pour un compagnon, un homme de métier qui regarde une pierre sur une cathédrale, il a pratiquement le même sens clinique qu'un médecin. Parce que le vent souffle dans ce sens-là, parce qu'il y a tel appui, parce que la pierre a travaillé comme ça… on peut en faire un diagnostic… pour traiter cette pierre, il y a un cheminement intellectuel… comment voulez-vous valider ça ? C'est le sens clinique… »

La singularité de la mise en œuvre de la VAE dans cette association repose sans aucun doute sur son approche spécifique de la formation, la part accordée à l'expérience, la réflexion sur la transmission des compétences qui l'avait en quelque sorte préparée à accueillir la VAE. On constate que cette proximité « philosophique » avec les principes de la VAE n'a évité ni les difficultés ni les déceptions dans les premières tentatives de mise en œuvre de la loi. Néanmoins, les compagnons ont su imaginer une forme d'accompagnement conforme à leur tradition de transmission au sein des

maisons de compagnons. S'il est trop tôt pour faire un bilan de ces expérimentations en cours, on peut souligner l'intérêt de la réflexion engagée à moyen terme pour faire évoluer les outils pédagogiques de l'association en se basant sur les exigences de la VAE.

Lexique :

Compagnon sédentaire : compagnon qui s'établit après son Tour de France ;

L'itinérant : compagnon faisant son Tour de France

Les anciens : ceux qui sont investis d'un rôle de transmission de savoirs, de savoir-faire, de tours de main mais aussi de valeurs

Résident : jeune en apprentissage ou en perfectionnement, interne dans la Maison des Compagnons

Maison des Compagnons (ou *prévôté*) : lieu d'hébergement et de vie communautaire qui accueille les jeunes itinérants.

Personnes rencontrées :

- le directeur de la formation, des études et de la recherche, appelé en fait "directeur du Collège des Métiers" ; recruté il y a un peu plus de 15 ans ;

- le responsable de la mise en œuvre des actions, de la formation, de l'organisation du voyage en France et à l'étranger… Il a lui-même été compagnon couvreur et a obtenu le titre d'ingénieur par la VAE;

- le secrétaire général ;

- la personne chargée de la mise en œuvre des ateliers VAE.

- deux compagnons qui ont participé à l'atelier VAE : un compagnon pâtissier et un compagnon mécanicien en maintenance hydraulique

Bibliographie

EMILE COORNAËRT, *Les compagnonnages en France du Moyen Age à nos jours*, Editions ouvrières, 1966.

ANNIE GUEDEZ, *Compagnonnage et apprentissage*, Puf, 1994

FRANÇOIS ICHER, *Les Compagnons ou l'amour de la belle ouvrage*, Gallimard, coll. Découvertes, 1995.

JENNIFER PIJULET, *La Validation des Acquis de l'Expérience des Compagnons du Devoir du Tour de France : deux cadres de référence, une seule validation*, Master 2 Sciences de la société, 2005-2006

Chapitre 12

COMMENT VALIDER LES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS ET DES PERSONNES EN INSERTION : LES CHEMINS EXPLORÉS DANS LE PROJET EQUAL RESSOURCES

MARIE-CHRISTINE BUREAU et COLETTE LEYMARIE

L'objectif du projet Equal Ressources est de « favoriser l'accès à la qualification et à l'emploi des personnes handicapées et défavorisées par la personnalisation des parcours d'insertion et la mutualisation des ressources départementales du Bas-Rhin ». Il repose sur un partenariat original entre différents « contributeurs » : structures employant des travailleurs handicapés et structures d'insertion par l'activité économique, implantées sur un même territoire. Il organise, au moyen d'un important travail collectif, la mutualisation des efforts réalisés dans le passé par chacun de ces contributeurs pour favoriser la qualification des personnes qu'ils accueillent et la fluidité de leurs parcours professionnels. Ainsi, les partenaires du projet se sont engagés, à l'occasion du projet Equal, dans la construction et l'expérimentation d'un logiciel de gestion de l'emploi et des compétences. Chemin faisant, la VAE, initialement envisagée comme un moyen pertinent pour valider les compétences des travailleurs handicapés et des personnes en insertion, a été mise de côté au profit d'autres modes d'accès à la certification ou de reconnaissance des acquis. C'est ce cheminement, riche d'enseignements, que nous allons tenter d'expliciter.

L'orientation générale d'Equal Ressources se décline en une pluralité d'objectifs et la multiplicité de facettes contribue à la richesse du projet tout en générant d'inévitables tensions. Ainsi, l'accès à la certification est l'un des objectifs mais non le seul. Il est d'ailleurs diversement mis en avant par les différents partenaires : secondaire aux yeux de ceux qui visent d'abord la fluidité des parcours entre les différentes structures, il est jugé essentiel par ceux qui envisagent prioritairement la sortie de leur public vers le milieu ordinaire et souhaitent le protéger sur le marché externe par une reconnaissance officielle.

Nous présenterons brièvement les différents partenaires avant d'évoquer l'important travail réalisé pour construire des référentiels d'activités et développer un outil commun de gestion de l'emploi et des compétences. Puis nous montrerons comment la négociation avec les certificateurs a conduit à envisager des solutions alternatives à la VAE.

1. LA GENÈSE D'UN PARTENARIAT

Equal Ressources c'est, d'abord, l'association des forces de plusieurs structures qui expérimentaient trop souvent en ordre dispersé différents moyens pour proposer des parcours d'évolution au public qu'elles accueillaient.

Tableau synthétique : les principaux contributeurs d'Equal Ressources

Nom	Structure	Public accueilli	Principaux outils développés de façon interne	Liens antérieurs avec des certificateurs
ADAPEI	Association créée en 1957 par des parents d'enfants handicapés, elle gère cinq Esat et une entreprise adaptée (conditionnement/montage, sous-traitance industrielle)	450 travailleurs handicapés accueillis dans les Esat	Centre de formation Nombreux outils de gestion de l'emploi et des compétences (parcours d'évolution par étapes, analyse des tâches)	Construction d'un référentiel conditionnement/montage avec le Gip-FCIP
Savoirs et Compétences	Créée en 1993. Pépinière de projets, lieu d'accueil et d'accompagnement pour l'accès à l'emploi et la qualification, l'association gère aussi un chantier et une entreprise d'insertion	Près de 1000 personnes accueillies chaque année en accompagnement	Ingénierie de projets européens	Partenariat avec le lycée agricole d'Obernai
La Main verte	Créée au début des années 90 pour offrir des CDI aux travailleurs handicapés en mutualisant les besoins saisonniers de main d'œuvre agricole	Plus d'une trentaine de salariés	Logiciel Geste Vert (outil de formation dans l'emploi et par l'emploi, et de gestion des parcours professionnels)	Partenariat avec le lycée agricole d'Obernai. Rédaction d'un référentiel Ouvrier agricole polyvalent.
Régie des Ecrivains	Régie de quartier créée au début des années 90 (nettoyage, espaces verts, balayage).	Plus de 100 salariés en insertion ou en atelier protégé	Régie Plus, association créée pour la mutualisation des moyens en formation Outils internes de suivi et d'évaluation	Formations internes validées par un organisme extérieur Formations à l'UC 12 du Capa « Travaux agricoles et paysagers »
Meinau Services	Régie de quartier créée au début des années 90	Plus de 70 salariés en insertion ou en atelier protégé	Idem	idem
SISTRA	Entreprise d'insertion par l'économique (conditionnement en sous-traitance industrielle) créée en 1999	Une quarantaine de femmes, en insertion ou en atelier protégé	Ateliers d'analyse des situations de travail, attestations de compétences Tableau d'habilitation Boîte à trucs	
MSA - Jardins de la Montagne Verte	La MSA, organisme de protection sociale du milieu agricole, parraine JMV, chantier d'insertion (production et distribution de légumes bio)	Personnes en difficulté sociale et professionnelle	Expérience des projets européens (MSA) ; mutualisation des moyens en formation ; tableaux d'évaluation des compétences des salariés.	Partenariat avec le lycée agricole d'Obernai

L'Adapei, compte tenu de sa taille et des capacités logistiques qu'elle peut mettre en œuvre, pèse d'un poids particulier dans le pilotage du projet. Dès 1993, avec le programme européen *Héraklès*, elle s'attache à « ne plus voir la personne handicapée sous l'angle du handicap mais sous l'angle des compétences capitalisées dans l'exercice d'une activité professionnelle ». Un des enjeux est l'intégration de travailleurs handicapés en milieu de travail ordinaire, l'autre porte sur la qualité de l'accompagnement professionnel au sein même du milieu du travail protégé. En 2003, dans la suite du programme *Héraklès*, le projet *Compétences* vise à la fois une reconnaissance des acquis pour les travailleurs handicapés et une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein des établissements. L'enjeu n'est pas seulement associatif. En effet, l'environnement économique a évolué et la situation de concurrence exige une gestion des compétences plus élaborée.

Devant la difficulté à partager cette politique d'intégration avec d'autres structures de travail protégé dans le Bas-Rhin, l'*Adapei* fait alors le choix, avec le projet Equal, de se joindre à d'autres partenaires, bien engagés dans la démarche de qualification : Savoir et Compétences et la Main Verte, déjà participants du projet *Héraklès*, puis des structures d'insertion par l'économique, dont deux régies de quartier (intégrant d'ailleurs des EA). L'impulsion de ce rassemblement se fait à travers des instances animées par le DDTEFP, particulièrement attentif au rapprochement de ces deux univers, le monde de l'insertion et le monde du handicap, en vue de faciliter et de sécuriser des parcours de mobilité entre l'un et l'autre. À l'*Adapei*, le projet *Compétences* est alors mis en veille, dans l'attente d'une reformulation collective.

Les autres partenaires étaient déjà bien avancés dans la réflexion et l'expérimentation. Tirant parti de sa vocation de pépinière de projets et de sa position à la charnière du travail sur le handicap et sur l'insertion, Savoir et Compétences joue un rôle clef dans l'animation des partenariats. De son côté, *La main verte a* été créée en mettant « sous un même parapluie » des agriculteurs et des personnes venant des mondes de l'insertion et du handicap: au début des années 1990, afin de mutualiser des besoins saisonniers de main d'œuvre agricole au niveau local, permettant ainsi aux travailleurs handicapés une sortie vers le milieu ordinaire tout en leur garantissant une sécurité d'emploi. Elle a, en outre, développé le logiciel *Geste Vert :* répondant à un besoin de décomposer le travail pour la transmission des gestes professionnels mais aussi d'un besoin d'évaluation fine des salariés afin de pouvoir leur apporter en interne les compléments de formation qui leur sont nécessaires, il est l'ancêtre du logiciel développé dans *Equal Ressources*.

C'est à partir de ce premier noyau de trois partenaires qu'*Equal Ressources* a élargi son périmètre à l'entreprise d'insertion *Sistra* ainsi qu'à deux régies de quartier, la *régie des Ecrivains* et *Meinau Services*. Ces trois structures ont en commun d'accueillir à la fois des personnes en insertion et des travailleurs handicapés (dans le cadre d'une entreprise adaptée).

Sistra salarie essentiellement des femmes sur des travaux de montage et de conditionnement, en sous-traitance pour des entreprises industrielles. Depuis sa création en 1999, elle expérimente différents moyens pour définir des parcours d'évolution, en particulier une *méthode de gestion des parcours vers l'emploi et les compétences* : à partir de techniques d'analyse pluridisciplinaire des situations de travail, un animateur intervient, dans le cadre de plusieurs sessions d'une journée, pour aider les personnes à s'exprimer sur ce qu'elles font. Le parcours, jalonné d'entretiens individuels de progrès, est validé à la fin par une attestation de compétences. D'autres outils ont été développés pour favoriser la gestion des parcours : par exemple, dès qu'une salariée maîtrise une activité, elle peut devenir référente pour les autres et figurer comme telle dans un « tableau d'habilitation » ; de même, accessible à tous les salariés, l'outil informatique *Boîte à trucs* conserve la mémoire individuelle et collective de toutes les activités effectuées dans les ateliers ainsi que des procédures propres à chacune.

Les deux régies de quartier ont été créées au début des années 1990. Elles interviennent pour une grande part dans les mêmes secteurs d'activité, le nettoyage, les espaces verts et le balayage de voierie, et poursuivent un même objectif d'insertion des habitants. Les six régies de la communauté urbaine de Strasbourg avaient, dès 1995, mutualisé leurs ressources en matière de formation en se

dotant d'une structure commune pour l'accès à l'emploi et à la formation de l'ensemble de leurs salariés, *Régie Plus*. Elles ont aussi acquis une expérience dans la validation : par exemple, dans les espaces verts, la formation dispensée en interne donne ensuite lieu à validation par un organisme extérieur (l'Atelier) tandis qu'une formation externe permet l'obtention de l'Unité Capitalisable 12 (UC 12), module « pratique » du Capa " Travaux agricoles et paysagers ".

Enfin, la *MSA*, organisme de protection sociale du milieu agricole, a été plus tardivement associée au projet *Equal Ressources*, notamment à travers le parrainage des Jardins de la Montagne Verte, jeune chantier d'insertion créé en 2001. Les Jardins de la Montagne Verte font de la production de légumes, du semis à la récolte et du conditionnement jusqu'à la livraison sous forme de paniers distribués à un réseau d'adhérents. Partenaire de longue date de *la Main verte*, la *MSA* avait participé à la rédaction des référentiels « Ouvrier agricole polyvalent ». Elle avait aussi une expérience dans le pilotage de projets européens.

L'essentiel des outils développés aujourd'hui dans le cadre *d'Equal Ressources* existaient donc à l'état d'ébauches chez tel ou tel partenaire. *Equal Ressources* résulte d'une série de convergences qui se sont construites progressivement au fil de plusieurs programmes européens, la *DDTEFP* jouant un rôle de catalyseur. Les partenaires ont aussi bénéficié de pratiques de mutualisation de la formation déjà bien établies dans le département, tant au niveau des régies de quartier qu'au niveau des structures d'insertion par l'activité économique. On constate que, malgré leurs différences et elles sont nombreuses, les contributeurs partageaient tous un même souci : celui de la formation continue dans l'emploi et par l'emploi. En revanche, en termes de travail partenarial engagé avec les organismes certificateurs (ou leurs opérateurs), il existait, à notre connaissance, surtout deux précédents de partenariat fructueux : la coopération entre *la Main verte* et le *lycée agricole d'Obernai* (impliquant aussi *Savoir et Compétence* et la *MSA*) pour la formation des salariés et la rédaction d'un référentiel « ouvrier agricole polyvalent » ; le travail réalisé entre l'*Adapei* et *l'Education nationale* pour la construction d'un référentiel montage/conditionnement. Il a donc fallu passer d'une expérience de relations bilatérales qui avaient commencé à produire des résultats concrets à une négociation beaucoup plus globale pour la mise en œuvre d'un projet impliquant des contributeurs aux préoccupations diverses.

Le but n'est pas ici de rendre compte de toutes les facettes du projet Equal Ressources. Nous nous intéresserons surtout à la tension entre :

- un objectif de validation des compétences tourné vers l'ébauche d'un marché « interne », de façon à organiser les parcours entre les différents contributeurs ;

- un objectif de certification, visant à protéger les salariés dans une perspective d'accès au « milieu ordinaire ».

Nous nous attarderons donc sur le travail original mené avec trois organismes certificateurs, à partir de la construction de référentiels communs et d'un outil de gestion des parcours professionnels.

2. LA CONSTRUCTION DE RÉFÉRENTIELS COMMUNS D'ACTIVITÉ ET DE COMPÉTENCES

Pour mener à bien la première phase du projet, un certain nombre de groupes de travail ont été constitués, notamment :

- des *groupes / métiers* chargés d'élaborer les référentiels d'activité et de compétences pour les principaux métiers identifiés dans les structures partenaires (agriculture, conditionnement/montage, maintenance extérieure, nettoyage, restauration) ;

- un *groupe inter référentiel* pour veiller à l'harmonisation des méthodes mises en oeuvre dans chacun de ces groupes ;

- un *groupe Obstacles* pour identifier les problèmes juridiques à résoudre dans un objectif de fluidité des parcours.

Tous les responsables des structures partenaires ainsi qu'un nombre important d'encadrants techniques ont été mobilisés dans ces différents groupes et leur engagement a pu atteindre, pour certains, entre un et deux jours de travail hebdomadaire (sans compter un bénévolat non négligeable sous forme de travail le week-end). La méthode retenue pour la composition des groupes métiers mérite d'être soulignée : en associant, pour chaque métier, des professionnels et des non professionnels (administratifs, chargés de suivi social, etc.) appartenant à plusieurs des structures engagées dans *Equal Ressources*, elle a permis, d'une part la coopération entre des « experts » et des « transcripteurs », d'autre part la création de liens solides entre membres des différentes structures. La démarche d'analyse du travail contribue aussi à la professionnalisation des personnels encadrants.

Au terme de la première phase, même s'il y a eu des différences de rythme et d'interprétation entre les différents groupes métiers, tous ont abouti à l'écriture d'un référentiel d'activité, décliné en trois niveaux : activités, tâches, opérations.

Un exemple de décomposition en arborescence :

Secteur professionnel	**Secteur d'activité**	**Activité**	**Tâche**	**Opération**
Maintenance extérieure	Entretien espaces verts	Tonte	Démarrer la tondeuse autoportée	Mettre le starter

L'une des principales divergences entre les groupes a porté sur le degré nécessaire de finesse dans l'analyse du travail et l'harmonisation s'est faite à un niveau très fin. Il a fallu ensuite expliciter le lien entre les tâches et les capacités requises pour les mener à bien voire entre les opérations et les capacités. Dans cette phase, le souci de « tout valoriser » en repérant systématiquement les capacités minimales liées éventuellement à une seule ou à petit nombre d'opérations a suscité de longues discussions.

Le référentiel d'activité et de compétences élaboré dans le cadre d'*Equal Ressources* concilie partiellement trois logiques distinctes[73] :

- la logique de métier par la place reconnue aux professionnels dans la rédaction du référentiel ;

- la logique de poste de travail par le souci de découpage fin en tâches et en opérations ;

- la logique de compétences individuelles par l'analyse des « capacités » (ainsi que des « aptitudes » et des pré-requis) mobilisées dans chacune de ces tâches.

La place privilégiée accordée à la logique de compétences découlait assez logiquement de l'objectif principal que représentait « la personnalisation des parcours d'insertion ». Pourtant, l'écriture des référentiels de compétences repose aussi de fait sur une tension inhérente à la notion même de compétences. En posant qu' *«une compétence ne s'exprime que dans une situation donnée »*, les partenaires d'Equal attachent la compétence au contexte, évitant par là une approche de la notion de compétence qui risquerait de stigmatiser ou d'exclure. En revanche, lorsqu'ils parlent de « portefeuille de compétences », ils considèrent implicitement que les compétences sont une propriété des personnes, ce qui ouvre des portes en termes de « transférabilité ». La clarification de cette ambiguïté s'opère à travers la distinction faite dans Equal Ressources entre compétences et capacités : si les compétences ne s'expriment qu'en situation, les capacités, en revanche, sont considérées comme

[73] Voir Céline Mathieu, La validation des compétences en Belgique francophone : appropriation des objectifs et aménagements de la méthode par les acteurs, communication au colloque Lest/ CSPC, Aix-en-Provence, sept 2006.

attachées aux personnes et donc transférables d'une situation à une autre[74]. Mais la démarche repose de fait sur un équilibre fragile entre ces deux approches.

3. LA NÉGOCIATION AVEC LES ORGANISMES CERTIFICATEURS

La méthode choisie a été de solliciter trois organismes certificateurs, ou plutôt trois opérateurs agissant pour le compte des certificateurs, à savoir le Gip-FCIP (Education nationale), l'Afpa (ministère du Travail) et le CFPPA d'Obernai (ministère de l'Agriculture), comme prestataires en leur demandant d'établir, chacun de leur côté, une comparaison fine entre les référentiels sur lesquels les groupes avaient travaillé et les référentiels des titres ou diplômes les plus proches. Il s'agissaitt donc de confronter deux formes d'expertise : une expertise basée sur la connaissance du métier ; une expertise fondée sur la pratique de l'écriture de référentiels.

Cette première étape a fait ressortir un certain nombre de malentendus. Au début, la demande a été mal comprise par les opérateurs qui ne comprenaient pas le sens de ce détour (la confrontation aux référentiels Equal Ressources) avant d'arriver à la certification. En effet, les partenaires se sont attachés, pour construire leurs référentiels, non seulement à décliner les activités en autant de « tâches » qu'elles en comportent, mais aussi à décomposer ces « tâches » en « opérations » correspondant à peu près à l'ensemble des gestes effectués pour leur accomplissement. Cette démarche a un sens dans une logique de gestion des compétences à l'intérieur du partenariat, lorsqu'on cherche à diagnostiquer précisément des difficultés dans l'exercice de l'activité professionnelle, à identifier des manques en matière de formation ou encore à valoriser tout ce qui peut être valorisé.

En revanche, dans la logique du certificateur, un tel degré de finesse dans l'analyse du travail ne débouche sur rien et représente même un détour inutile : « *Moi, je leur ai dit « ne vous enfoncez pas dans des petits détails, ça ne sera d'aucune utilité en matière de validation. Plus on va dans le détail, moins les preuves d'expérience et de compétences sont bonnes. Il ne s'agit pas de faire des inventaires à la Prévert !* (…) *On n'a jamais validé dans aucun dispositif le fait de décomposer des petits gestes. Ce qu'on valide, c'est le fait que la personne est capable de faire une tâche, de la décontextualiser et de la refaire dans un autre contexte* », (responsable Gip-FCIP).

Par ailleurs, le rapport établi dès le départ par les pilotes d'*Equal Ressources* avec les certificateurs a été marqué d'une certaine ambiguïté : dans un premier temps, les organismes certificateurs ont été sollicités comme prestataires de service et peu associés à la réflexion commune, ce qui a limité la capacité d'intercompréhension des logiques en présence. En outre, l'*Afpa* et le *Gip-FCIP* auraient, semble-t-il, préféré travailler en coopération plutôt que de se voir attribuer préalablement un certain nombre d'activités.

4. LA RECHERCHE D'ALTERNATIVES À LA VAE

Au fil des négociations, la VAE, telle qu'elle est actuellement conçue et mise en œuvre, n'est pas apparue comme la voie la plus adaptée au besoin de validation des compétences acquises par les bénéficiaires du projet Equal Ressources. Pour des raisons réglementaires d'abord : le projet Equal Ressources rassemble des Esat et des structures d'insertion ; la durée d'expérience exigée (trois ans dans la même activité) posait problème pour les salariés en insertion dont les parcours sont limités à deux ans. Ensuite, la validation des acquis de l'expérience, au moins telle qu'elle est entendue par l'Éducation nationale, suppose, non seulement la maîtrise d'une succession de gestes techniques,

[74] T. Hollebeque, 2006, « Elaboration d'un référentiel de compétences Inter structure et Inter secteur professionnel en vue de la reconnaissance et de la validation des compétences de publics en difficulté », mémoire de stage master II, Université Louis Pasteur.

mais aussi et surtout une compréhension globale de l'activité de travail : or, le passage de l'un à l'autre ne va pas de soi. Enfin, l'accès aux diplômes de niveau V pour des personnes qui ne maîtrisent pas les savoirs de base reste un objet de débat entre les acteurs de la VAE, ce qui donne lieu à des pratiques divergentes. Certains considèrent qu'il est possible de proposer une aide spécifique à l'écriture dans les situations d'illettrisme (ou de difficultés par rapport à l'écrit) et que c'est ensuite au jury à se prononcer, en appréciant l'importance à donner aux savoirs de base. C'est le point de vue qui a prévalu, par exemple, en Bretagne dans le projet « Différent et compétent » (accès à la certification *via* la VAE pour des travailleurs de CAT – Centre d'aide par le travail), (*cf.* encadré, infra)[75] :

La réflexion menée à partir du projet « Différent et compétent » des CAT de Bretagne[76]

M. Quétier, chargée de mission VAE à l'académie de Rennes et C. Daoulas, chargé de mission national VAE pour le ministère de l'Agriculture, ont tiré de cette expérience une réflexion sur les aménagements qui peuvent être apportés afin de faciliter l'accès à la VAE pour les travailleurs handicapés. Cette réflexion prend appui tout particulièrement sur les « initiatives qui ont été prises dans le cadre non réglementé du conseil au candidat, espace où les accompagnateurs sont les acteurs centraux. » Dans le projet breton, trois catégories d'acteurs se sont mobilisés autour des candidats : les accompagnateurs, dans le cadre du dispositif de droit commun ; les moniteurs de CAT pour assurer la relation entre le métier et l'emploi ; des intervenants bénévoles pour l'aide à la rédaction. Les candidats ont donc bénéficié d'un accompagnement conséquent, de 80 heures environ, réparties sur une année, avec de nombreuses interactions entre les différents intervenants. En outre, les candidats ont été encouragés par les accompagnateurs à utiliser des photos, croquis, illustrations, représentatifs de situations professionnelles, afin de scénariser leur dossier de preuve. Ces supports visuels ont pu faciliter l'expression des candidats sur leur activité de travail.

Dans cette optique, c'est le jury qui assume la responsabilité de définir la place des savoirs fondamentaux dans la validation du diplôme. La logique de compensation entre les différentes composantes du diplôme permet d'atténuer les effets de savoirs peu maîtrisés au regard de « compétences fortes démontrées à travers le parcours du candidat ». L'illettrisme n'est donc pas rédhibitoire. Les auteurs concluent néanmoins à l'existence de pré-requis pour s'engager dans une démarche de VAE avec de bonnes chances de succès : une capacité de verbalisation (repérage dans le temps, prise de distance par apport à l'activité de travail) et une capacité de motivation (projection dans l'avenir, désir de réaliser un projet). Ils constatent aussi que le système d'allers et retours entre l'accompagnateur et le moniteur a permis de faire de la démarche VAE un processus formateur, un levier pour de nouveaux apprentissages.

D'autres estiment au contraire qu'un diplôme national garantit non seulement une compétence professionnelle mais aussi une capacité à s'insérer socialement en maîtrisant les connaissances de base, ce qui exclut de fait les personnes en situation d'illettrisme. C'est plutôt ce point de vue qui a prévalu, par exemple, à la Draf (Direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt) d'Alsace. « *Il y a eu un débat en Alsace sur le projet Equal Ressources. Ils étaient effectivement partis sur une démarche de VAE et ça m'a valu quelques états d'âme parce que, si on revient à la philosophie des diplômes nationaux, pourquoi sont-ils constitués de maths, de français, d'éducation citoyenne, de modules professionnels mais pas seulement ? Ce sont des valeurs que les ministères valideurs défendent. Ce*

[75] La VAE dans les entreprises : un atout collectif ? Etude des pratiques dans des TPA, PME/PMI et collectivités territoriales, rapport MCVA pour la DGEFP, mai 2006.

[76] C. Daoulas et M. Quétier, 2006, « Les pratiques de services valideurs confrontées à un public de Centres d'Aide par le Travail candidat à la VAE », communication réalisée à partir du projet « Différent et compétent » des Centres d'Aide par le Travail de Bretagne (programme Equal 2002-2007).

sont les valeurs de la République : toute personne doit savoir lire, écrire, compter, ça fait partie des savoirs de base. Quand on délivre un diplôme national, on atteste d'une compétence professionnelle mais aussi d'une capacité à s'insérer socialement en maîtrisant ces connaissances de base. La question qu'on s'est posée à la DRAF, c'était : dans quelle mesure peut-on accorder une reconnaissance nationale à des personnes dont on sait pertinemment qu'elles n'ont pas ces savoirs de base ? (…) *Si on positionne ça par rapport à des jeunes qui sont au centre de formation d'apprentis et qui font deux années d'études… est-ce que c'est juste ? On doit quand même garantir, au moment de la délivrance du diplôme, une certaine égalité de traitement.*» (responsable du CFPPA d'Obernai)

Si la voie VAE n'a pas été retenue dans le projet Equal Ressources, les négociations avec les certificateurs ont permis d'explorer d'autres voies de validation externe. Dans le cas des activités agricoles, la voie du diplôme par unité capitalisable a été privilégiée. Ainsi, pour répondre à la demande des partenaires, le CFPPA d'Obernai a proposé de former les chefs d'équipe dans les différentes structures pour leur apprendre à transformer les situations de travail en situations d'apprentissage par rapport aux objectifs pédagogiques du diplôme. À cette fin, l'équipe du CFFPA a construit une mise en correspondance entre les tâches telles qu'elles sont définies dans les référentiels –métiers et les objectifs contenus dans certaines unités capitalisables des Capa « travaux paysagers » et « production horticole » : comment passer des situations pratiques aux connaissances requises par le référentiel du diplôme ? Il s'agit, par exemple, de définir l'ensemble des situations de travail - support à partir desquelles il est possible d'apprendre à connaître les mécanismes de la photosynthèse ou encore les composantes d'un écosystème. Ce travail a permis de construire un certain nombre de « situations d'évaluation » types pour l'obtention des unités capitalisables et la méthode commence à être diffusée dans d'autres CFPPA. Actuellement, plusieurs Capa sont en cours à la Main verte et le responsable est déjà confronté à des revendications salariales !

Cette réponse témoigne d'une véritable capacité d'innovation pédagogique : « *Le vrai enjeu, c'est de transformer le chef d'équipe en formateur. Le plus gros travail, c'est de travailler avec les chefs d'équipe pour les faire rentrer dans cette logique. Ca, pour nous, c'est une formation-action, c'est de l'accompagnement, ce ne sont pas des choses que l'on fait couramment. Moi, je trouve ça très intéressant à titre personnel, en termes de réflexion pédagogique, même si ça a valu des interrogations au niveau de l'équipe.* » (responsable du CFPPA d'Obernai)

De son côté, l'Afpa a réalisé un rapprochement entre les référentiels Equal et les référentiels de certification pour deux titres, « agent de restauration » et « agent de fabrication » (AFI), révélant ainsi des écarts importants, en particulier pour la restauration. Dans un premier temps, la démarche envisagée était la suivante : l'Afpa ferait confiance aux structures partenaires pour ce qui concerne la partie commune référentiel Equal –titre Afpa et organiserait une formation sur mesure pour le complément. En effet, dans sa forme actuelle, la VAE à l'Afpa repose sur une épreuve de synthèse et non plus sur des épreuves modulaires permettant d'obtenir successivement plusieurs CCP ; cette nouvelle modalité de mise en oeuvre de la VAE apparaît peu adaptée à un public de travailleurs handicapés et de personnes en insertion parce qu'elle favorise moins les parcours progressifs, « par étape ». Plus récemment, les partenaires d'Equal ressource et l'Afpa se sont mis d'accord pour organiser fin 2007 le positionnement, par rapport au titre AFI, d'un groupe de 6-8 personnes sélectionnées par les responsables de structure. Ce positionnement pourrait prendre, par exemple, la forme d'un ECCP (Evaluation des compétences et capacités professionnelles) et en fonction des résultats, des modules complémentaires de formation seraient éventuellement envisagées. Par ailleurs, plusieurs encadrants techniques des structures partenaires pourraient obtenir une habilitation de jurys afin de s'initier aux règles du jeu de la certification.

Enfin, le Gip-FCIP a confronté le référentiel Equal de conditionnement/montage au référentiel de certification le plus proche mais la mise en correspondance fait apparaître de nombreuses cases vides. La solution préconisée, encore à l'étude, consisterait à faire passer certaines unités constitutives du diplôme au moyen du CCF (contrôle en cours de formation). C'est la formule qui apparaît la

mieux adaptée au public concerné : elle se rapproche à bien des égards de la démarche Equal puisque l'évaluation se fait « chemin faisant », en cours de formation.

Dans le secteur de la propreté, les partenaires d'Equal recherchent plutôt une certification de branche, plus accessible et mieux reconnue par les professionnels. De la même façon, le référentiel « Ouvrier agricole polyvalent » (OAP) fait actuellement l'objet d'une reconnaissance paritaire professionnelle (RPF), ce qui permettra d'offrir aux salariés une autre possibilité de validation externe reconnue par la branche professionnelle.

Au-delà des diplômes et des titres, les partenaires d'Equal ont aussi recensé de nombreuses formes de validations externes, telles que les Caces, permis, habilitations, etc. qui figureront dans les portefeuilles de compétences des bénéficiaires.

5. LA MISE AU POINT ET L'EXPÉRIMENTATION DE L'OUTIL EQUAL RESSOURCES

La deuxième phase du projet (janvier à juin 2007) a consisté principalement à mettre au point et expérimenter l'outil informatique commun de gestion des parcours. Outre l'ensemble des référentiels, cet outil contient un certain nombre de données sur chaque bénéficiaire et son parcours au sein des structures partenaires. Des groupes « requête » ont été constitués afin que chaque catégorie d'acteurs (responsables des ressources humaines, chargés de suivi social, encadrants techniques) participe à l'élaboration du cahier des charges : quel type de requête souhaitaient-ils pouvoir adresser à l'outil ? Ce travail a permis d'établir une liste des informations à renseigner pour chaque bénéficiaire.

Les discussions se sont aussi poursuivies sur l'organisation des évaluations internes : comment faire en sorte que les évaluations aient la même valeur, quelle que soit la personne qui les réalise ? Plusieurs points d'accord se sont dégagés : les évaluations doivent être réalisées par les encadrant formateurs. Ceux-ci ne valident une opération que lorsque la personne est capable de réaliser l'opération en toute autonomie, de façon correcte, et de façon régulière dans le temps. En revanche, les points de désaccord coïncidaient largement avec une expérience différente du public accueilli (Esat *vs* structures d'insertion par l'économique) : certains, en particulier dans les structures d'insertion par l'économique, estimaient, dans un souci de transférabilité, qu'il faut valider une opération dans le seul cas la personne est capable de la réaliser quels que soient l'environnement et la machine utilisée, avec les critères de qualité et de délai du milieu ordinaire. Pour trancher ce débat, une proposition consiste à distinguer deux ou trois niveaux d'évaluation distincts, au risque évidemment de complexifier le logiciel.

À l'expérience, les évaluateurs ont reconnu qu'il ne suffisait pas de valider toutes les opérations qui composent une tâche pour valider la tâche elle-même. En effet, la maîtrise d'opérations parcellisées ne garantit pas l'autonomie dans l'accomplissement de la tâche complète. En ce sens, le tout représente plus que la somme des parties, et cela dépend en particulier du degré de division du travail qui a cours dans la structure.

Plus généralement, les modalités d'articulation entre validation interne et validation externe ne sont pas encore précisées. D'un côté, les validations internes peuvent non seulement contribuer à la valorisation des personnes, mais aussi marquer une étape dans un parcours et plus spécifiquement dans un processus de formation qualifiante, d'autant que l'engagement important des professionnels dans la construction des référentiels leur confère indéniablement une valeur objective. De l'autre, les validations externes restent les plus utiles dans une perspective de sortie vers le milieu ordinaire. Mais dans quelle mesure seront-elles connectées avec les validations internes ? Pour l'instant, c'est le secteur des travaux agricoles et de la maintenance extérieure qui reste le plus avancé dans ce domaine.

Le projet Equal Ressources concerne potentiellement 1 500 bénéficiaires. L'objectif est de mener à bien 300 parcours qualifiants et d'obtenir 180 validations, même si la nature des validations n'est pas précisément définie à ce jour. Au regard de l'investissement réalisé dans la construction de l'outil, il est aujourd'hui prématuré d'en évaluer les retombées : au stade actuel, les partenaires effectuent la saisie des données concernant les bénéficiaires et réalisent les évaluations.

Dans le projet Equal Ressources, la VAE a donc été mise de côté, d'une part pour des motifs réglementaires, d'autre part en raison des négociations menées avec les certificateurs au niveau régional. Les voies alternatives de certification qui ont été finalement envisagées permettent une capitalisation progressive des acquis. Cette notion de progressivité, d'étalement dans le temps, apparaît essentielle, en particulier en ce qui concerne les travailleurs handicapés, pour atteindre un objectif de certification sans en rabattre sur les exigences de la certification visée.

Liste des personnes rencontrées :

- Les responsables des sept structures engagées dans le projet Equal Ressources (entretiens individuels réalisés en septembre 2006 puis en juin 2007)
- Le DDTEFP du Bas-Rhin (à l'initiative du rassemblement des partenaires)
- Des représentants des trois certificateurs : Afpa, CFPPA d'Obernai, Gip-FCIP
- Un chargé de projet, recruté par l'Adapei pour coordonner Equal Ressources
- Une dizaine de salariés des structures partenaires (en particulier des chefs d'équipe)

Chapitre 13

LA MISE EN PLACE DE LA VOIE VAE POUR L'ACCÈS À NEUF CQP DANS LA BRANCHE FRUITS ET LÉGUMES-ÉPICERIE-CRÉMERIE

MARIE-CHRISTINE BUREAU et ANNETTE DUBRET-DUFOUR

La mise en place d'une validation des acquis de l'expérience pour l'accès aux CQP dans les métiers du commerce de proximité donne l'exemple d'un véritable « projet de branche », conçu afin de créer des filières qualifiantes au sein du secteur, dans une perspective de revalorisation de la branche et de fidélisation des salariés. L'Opca prend en charge le financement complet de l'opération : stage VAE, indemnisations des parties prenantes, accompagnement du candidat, assorti d'un crédit de formation, à concurrence de 150 heures. A l'heure actuelle, le commerce bio et la crémerie apparaissent particulièrement mobilisés par le projet mais l'expérimentation n'en est encore qu'à ses débuts.

1. PORTRAIT DE LA BRANCHE

L'Afflec (association des fédérations en fruits et légumes, épicerie, crémerie) regroupe trois fédérations : la fédération de l'épicerie (comprenant l'alimentation générale, les commerces de proximité, les cavistes, les épiceries bio) ; la fédération des fruits et légumes ; la fédération des produits laitiers. L'association des trois fédérations donne plus de poids à chacune face à ses différents interlocuteurs et permet de mutualiser les moyens pour financer un poste de juriste et un poste de responsable formation au niveau national. Les partenaires sociaux se sont mis d'accord sur une seule et même convention collective (la brochure n° 3244 – commerce de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers). En outre, l'Afflec siège à la Confédération générale de l'alimentation de détail (CGAD) pour les trois fédérations.

Principalement constituée de très petites entreprises, la branche est confrontée à une intensification de la concurrence émanant de la grande distribution. Son avenir dépend en partie de sa capacité à faire reconnaître sa spécificité, en particulier le rôle essentiel du commerce de proximité dans le tissu social, en milieu urbain comme en milieu rural, pour l'animation des quartiers ou des villages, la survie des contacts humains à l'occasion des achats et le maintien d'une connaissance fine sur les produits alimentaires de qualité.

D'après le rapport 2006, la branche représente dans son ensemble 58 500 entreprises, dont : 41 400 en alimentation générale, 14 100 en fruits et légumes ; 3000 en produits laitiers. Globalement, ce nombre a crû de 2 % par rapport à 2001. Parmi ces entreprises, les deux tiers sont des entreprises individuelles et 29 % des SARL. 24 750 emploient des salariés. En 2005, le chiffre d'affaires global de la branche atteint 20,8 milliards d'euros, en augmentation de 4 % par rapport à 2001.

Tableau : Répartition des entreprises selon le métier et l'effectif salarié (source : rapport de branche 2006)

	Alimentation générale	Fruits et légumes	Produits laitiers	**Ensemble**
0 salarié	22 800 (55%)	9 000 (64%)	1 950 (65%)	**33 750 (58%)**
1 à 2 salariés	13 100 (31%)	3 500 (25%)	750 (25%)	**17 350 (30%)**
3 à 5 salariés	3 550 (9%)	1 000 (7%)	250 (9%)	**4 800 (8%)**
6 salariés et plus	1 950 (5%)	600 (4%)	50 (1%)	**2 600 (4%)**
Ensemble	**41 400 (100%)**	**14 100 (100%)**	**3 000 (100%)**	**58 500 (100%)**

La reprise d'entreprise représente un enjeu important pour la branche : en effet, 26 % des responsables envisagent de céder leur entreprise à plus ou moins brève échéance et cette proportion atteint même plus d'un tiers pour les commerçants de produits laitiers. Et le repreneur potentiel n'est connu que dans sept cas sur dix.

La branche souffre aussi d'un déficit de formation initiale. Ainsi, parmi les chefs d'entreprise, 30 % n'ont aucune formation initiale, 39 % possèdent un CAP-BEP, 19 % ont obtenu le Baccalauréat et 12 % seulement un diplôme de l'enseignement supérieur.

Au total, fin 2005, 139 100 personnes travaillaient dans le secteur, dont 67 800 avec un statut de salarié. Parmi les salariés, six sur dix sont des employés de vente, 22 % des vendeurs, 12 % des responsables de points de vente, 3 % de manutentionnaires et 2 % des chauffeurs-livreurs. Le taux de féminisation des salariés s'élève à 58 %, à la différence des chefs d'entreprise dont les deux tiers sont des hommes. L'âge moyen s'établit à 37 ans (contre 45 ans pour les chefs d'entreprise) et la tranche d'âge la plus représentée est celle des 31-40 ans (33 %).

La branche connaît un taux de rotation du personnel important : 16 650 embauches en 2005, soit un taux d'embauches de 25 % et 15 750 départs, soit un taux de départ de 23 %.

Au cours de l'année 2005, les actions de formation n'ont concerné que 8 % des entreprises et 7 % des effectifs de la profession (salariés et non salariés confondus). Parmi les thèmes de formation les plus fréquents, on peut citer : hygiène-santé-sécurité (32 %) ; produits (25 %) ; gestion-administration (15 %).

2. UNE POLITIQUE DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE POUR DYNAMISER LA BRANCHE

En avril 2005, la branche signe un avenant à la convention collective pour définir les modalités de mise en œuvre de la formation tout au long de la vie[77]. Le constat, basé sur le rapport de branche 2003, relève un certain nombre de fragilités, notamment :

- le niveau de formation initiale insuffisant (49 % des salariés et 38 % des responsables d'entreprise sans aucun diplôme, d'après le rapport 2003) ;

[77] Avenant n° 73 à la Convention collective nationale des commerces de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers, relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, 7 avril 2005.

- le faible recours à la formation continue

- le taux de rotation élevé

- le déficit chronique de repreneurs, entraînant la disparition d'entreprises (1 % des entreprises selon le rapport de branche 2003).

Consciente de ces fragilités, la branche entend asseoir sa permanence et son dynamisme sur une politique de développement des compétences, notamment dans le domaine du conseil sur les produits, de la qualité et du respect des règles d'hygiène-sécurité. Elle prend donc appui sur la loi de 2004 pour engager une remise à plat de l'organisation de la branche en matière de formation professionnelle.

À la même date, l'avenant n° 67 précise les conditions de création de CQP dans la branche et définit certaines modalités de mise en œuvre de la VAE pour accéder à ces CQP[78]. En particulier, il prévoit un accompagnement de chaque candidat par une personne habilitée par la CPNE.

Selon cet accord, *« l'accompagnateur est chargé : d'aider à l'élaboration du dossier de récit d'expériences ; de fournir toutes les indications utiles à la commission de notation ; d'évaluer le candidat en fin de parcours, en fonction du cahier des charges de chaque CQP. »*

Pour la délivrance totale ou partielle du CQP par la CPNE, deux types d'évaluation sont pris en compte : l'évaluation par l'accompagnateur ; l'évaluation d'une commission de notation constituée de manière identique à celle des CQP préparés dans le cadre de certificats et périodes de professionnalisation.

Le dispositif de soutien de la branche à la démarche de VAE comprend :

- un stage « démarche VAE » d'une durée maximale de 7 heures, réalisé par un organisme habilité par la CPNE, obligatoire pour tout candidat ;

- un appui méthodologique réalisé avec l'aide de l'accompagnateur, d'une durée maximale de 24 heures, afin d'aider le candidat à élaborer son dossier de récits d'expérience, de le préparer à l'entretien avec le jury et, le cas échéant, de bâtir un parcours de formation ;

- *« un appui formatif d'une durée maximale de 150 heures permettant au candidat de consolider ou d'acquérir des connaissances nécessaires à une maîtrise suffisante des compétences requises par le référentiel. Cet appui formatif pourra comprendre des stages de formation, des parcours d'expérience ou tout autre moyen lui permettant d'acquérir les compétences. Cet appui formatif pourra être dispensé dans un ou plusieurs centres de formation. L'appui formatif pourra être renouvelé dans les mêmes conditions en cas de validation partielle par le jury du CQP. »*

Entre 2004 et 2006, neuf CQP ont été mis au point par la branche (*cf.* tableau ci-dessous). Ils sont actuellement en cours d'instruction à la CNCP.

Métiers	***Avenants***
Fruits et Légumes	60 CQP de Vendeur conseil en Fruits et Légumes 80 CQP Adjoint au Responsable de Rayon en Fruits et Légumes
Epicerie	61 CQP Vendeur conseil en Epicerie
Produits Laitiers	70 CQP de Vendeur conseil en crémerie-fromagerie 71 CQP de Vendeur conseil principal en crémerie-fromagerie

[78] Avenant n° 67 à la Convention collective nationale des commerces de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers, relatif aux CQP, 7 avril 2005.

	68 CQP de Vendeur conseil en produits biologiques
Produits Biologiques	69 CQP de Vendeur conseil adjoint au responsable de magasin en produits biologiques
Caviste	62 CQP de Vendeur conseil Caviste
Interprofessionnel	79 CQP Gestionnaire d'entreprise(s) commerciale(s)

Certes, il y a plusieurs diplômes de l'éducation nationale qui correspondent au commerce de détail : le bac pro « commerce », le CAP « employé en commerce spécialisé », le CAP « employé de commerce option alimentaire » ; le BEP « vente action marchande ». Mais pour le responsable formation de l'Afflec, « *les diplômes existent mais ils ont été construits autour de la grande distribution et ne correspondent pas tellement à la réalité de nos métiers. Ce n'est pas le même travail. Le rayon n'est pas un magasin, ce n'est pas la même approche conseil. Nos commerçants doivent avoir une connaissance parfaite des produits et de leur origine, de leur mode de fabrication et de transformation, voire être capable de proposer des astuces culinaires. Ce sont des produits d'une gamme différente, ça se travaille autrement et ça se propose autrement.* » Le choix des CQP répond donc à cette volonté d'affirmer la spécificité de ces métiers de proximité.

Néanmoins, un Bac pro « vendeur conseil en commerce de détail alimentaire » est en cours de négociation avec la CGAD et l'éducation nationale et la réflexion se poursuit sur l'articulation entre les CQP et les diplômes de l'éducation nationale. Actuellement, les CQP sont positionnés entre deux niveaux : par exemple, le CQP vendeur conseil correspond à un niveau intermédiaire entre le CAP et le Bac.

Pour le responsable formation de l'Afflec, les CQP bénéficient d'une réelle reconnaissance : *« La force des CQP c'est que de plus en plus les banques demandent l'attestation du CQP pour les gens qui veulent créer un commerce »*. Il ne s'agit pas d'un diplôme mais de la reconnaissance d'un métier : le CQP a une incidence directe sur le salaire, il ouvre droit à la rémunération associée au niveau correspondant dans la grille des classifications.

3. UN IMPORTANT TRAVAIL D'INGÉNIERIE POUR OUVRIR LES CQP À LA VAE

L'architecture des CQP permet de définir des filières par secteur, du CQP de vendeur conseil spécialisé au CQP interprofessionnel de gestionnaire d'entreprise commerciale. L'Afflec a dû homogénéiser les titres créés par chaque fédération et identifier un socle commun de compétences pour faciliter les passerelles interprofessionnelles. Pour ce faire, avec l'aide du cabinet Meignant, elle a créé une bibliothèque de compétences en organisant les référentiels autour de neuf domaines principaux qui correspondent au fonctionnement d'un magasin (marketing-communication, hygiène et sécurité, organisation du point de vente, vente, conseil produit, gestion et finances) et en distinguant, à chaque fois, trois niveaux de compétences : les compétences orientées vers le client, les compétences techniques et les compétences organisationnelles. Les référentiels d'évaluation découlent alors des référentiels d'activité.

L'Afflec a ensuite mis au point un certain nombre d'outils pour la mise en œuvre de la VAE : demande de recevabilité, dossier d'expérience du candidat, guide du candidat, guide de l'accompagnateur, guide du jury. Le projet est de mettre en ligne tous ces outils sur un site Internet de façon à ce que le candidat puisse remplir son dossier en ligne et se faire aider plus aisément par son accompagnateur. Dès la demande de recevabilité, le candidat pourra aussi s'auto évaluer grâce à un certain nombre de questions définies par les professionnels, et ce afin de limiter le risque d'une déception future.

Le guide d'autoévaluation reprend chaque domaine de compétences figurant au référentiel du CQP et invite le candidat à estimer, pour chaque compétence s'il : ne peut le faire seul (I) ; applique sans initiatives (A) ; maîtrise et prends des initiatives (M) ; maîtrise et peut former (E). En principe, c'est le niveau M qui est requis pour le CQP, le candidat doit donc apporter les preuves que le M l'emporte largement.

L'Afflec a créé un comité de coordination pour épargner à la CPNE tous les problèmes administratifs, tous les ajustements qui se révéleront nécessaires. Ce Comité est chargé de veiller au respect de la procédure, de créer de nouveaux outils, de faire les choix d'orientation par rapport à l'évolution de la VAE dans la branche. La CPNE reste souveraine mais n'intervient qu'en dernier ressort, pour l'attribution totale ou partielle des CQP. Le comité de coordination rassemble trois secrétaires généraux représentant chacune des fédérations, un organisme de branche reconnu pour la formation des tuteurs et des accompagnateurs, le responsable formation de l'Afflec ainsi qu'un professionnel reconnu par chacune des trois fédérations.

Le processus-type se déroule donc en plusieurs étapes : demande de recevabilité, stage VAE, travail sur le dossier avec l'aide de l'accompagnateur (assorti éventuellement d'une formation complémentaire), présentation du dossier au comité de coordination, passage devant le jury et avis de la commission de notation, validation par la CPNE.

L'Opca prendra en charge le financement du dispositif : accompagnement, indemnisation du salarié pour ses frais liés à la VAE (photocopies, déplacements, etc.), stage de démarche VAE, indemnisation de l'employeur pour la journée de stage et, le cas échéant, une formation complémentaire (à concurrence de 150 heures), indemnisation du jury.

Le jury sera composé au minimum d'un professionnel du métier, d'un expert de la formation dans le métier et d'un représentant de la fédération pour lequel le titre est visé, afin que trois visions différentes soient représentées : une vision technique, une vision formative et une vision politique. À la demande des partenaires sociaux, le jury pourra être complété par un observateur désigné par eux.

Il y aura possibilité de recours dans les six mois à partir de la commission de notation : en cas de recours, le dossier sera ré-examiné par la commission de coordination et, le cas échéant, le candidat pourra repasser les épreuves. En outre, lorsque le jury ne validera pas, il sera tenu d'expliquer pourquoi et de préciser les points qui devront être renforcés : il y aura à la fois avis et prescription et ensuite, le candidat pourra être orienté vers un organisme de formation habilité par la branche.

Un réseau d'experts métier a été constitué sur l'ensemble du territoire : *« On a découpé la France en quatre morceaux et on a décidé que les trois fédérations devaient nous donner, sur chaque bloc, au moins trois noms d'experts métier que l'on pourra former. »* (responsable formation de l'Afflec). Chaque membre du jury sera indemnisé sur une base de 150 euros la journée et les frais de déplacement seront pris en charge. Les jurys disposeront de trois semaines pour étudier le dossier. Ensuite, ils se mettront d'accord sur les questions à poser au candidat. À l'issue de l'entretien, le jury délibérera jusqu'à parvenir à un avis commun.

Les accompagnateurs ont d'ores et déjà été formés. Ils appartiennent au réseau de consultants de l'organisme de branche (Ofas[79]). Il s'agit d'un réseau mobile, dans la mesure où il n'existe pas, à ce jour, d'organisation territorialisée. Mais pour éviter que l'accompagnement ne soit principalement administratif, la branche dispose aussi d'un réseau de salariés formés au tutorat et mobilisables pour apporter un accompagnement technique au cas où le candidat rencontrerait des difficultés à formaliser ses modes opératoires. Les accompagnateurs seront à disposition des candidats pour 24 h, par téléphone, par mèl ou en se déplaçant sur le lieu de travail.

[79] OFAS : organisme de formation de l'alimentation spécialisée.

Pour les initiateurs du dispositif, la procédure ne devrait pas excéder trois à six mois afin de limiter les risques de découragement. Dans le même esprit, l'objectif est d'éviter autant que possible les validations partielles : c'est pour cette raison que l'accompagnateur pourra prescrire des modules de formation complémentaires avant que le candidat ne se présente devant le jury. Mais en cas de validation partielle, ce crédit de 150 heures de formation restera acquis au candidat pour qu'il puisse se représenter ultérieurement.

4. LA PLURALITÉ DES MODES D'ÉVALUATION

Les dossiers jugés conformes par le comité de certification seront envoyés aux membres du jury qui pourront alors l'étudier et se mettre d'accord sur les questions à poser au candidat et sur les épreuves à lui faire passer, le cas échéant. Ce mode d'évaluation est un choix de la branche : *« Il y a à la fois un entretien et des épreuves techniques, parce que parler de la façon de couper un fromage, par exemple, c'est facile mais pour savoir si le candidat sait bien le couper, il n'y a pas d'autre façon de faire que de voir quelle est sa gestuelle, à la fois à la coupe et à l'emballage. Ca c'est difficilement explicable à l'oral. Il aura certainement des attestations d'employeurs comme quoi sa coupe était belle mais on a choisi d'avoir quand même une série d'épreuves pour qu'il y ait une équité entre le CQP par voie de formation et le CQP par VAE, pour que les titres aient la même valeur. Ce n'est pas à 100% l'esprit habituel de la VAE de faire passer des épreuves, mais on a fait ce choix là. »* (Responsable de formation Afflec).

L'employeur sera sollicité pour remplir une grille d'évaluation des compétences du candidat, analogue au guide d'auto évaluation, et cette grille figurera dans le dossier de preuves. En cas d'impossibilité (absence d'employeur, situation de conflit), le candidat peut aussi demander l'intervention de collègues ou même d'anciens collègues.

L'Afflec est très vigilante sur l'harmonisation des outils et des critères d'évaluation entre la voie de l'alternance et la voie VAE : l'exigence devra être la même. La seule différence est que, dans le cas de la VAE, le jury recevra le candidat en entretien et pourra le dispenser des épreuves s'il juge le dossier suffisamment convaincant.

Le principe de compensation n'est pas retenu ; le candidat devra maîtriser tous les blocs de compétences : *« On est toujours sur un système binaire : ou on a la compétence ou on ne l'a pas. On voit mal qu'un candidat ait les compétences en hygiène et sécurité et qu'il ne connaisse pas le produit. Comment peut-on respecter les normes d'hygiène et de sécurité d'un produit qu'on ne connaît pas ? »*.

La commission de certification mobilisera plusieurs éléments d'évaluation :

- le dossier de preuve, élément essentiel de la démarche
- deux épreuves techniques, afin de valider les attitudes et le vocabulaire professionnels, les gestes techniques et les modes opératoires :

  * une simulation de situations (sketch de vente, d'approvisionnement, d'organisation d'un rayon, etc.)

  Exemple : un client entre dans le magasin de fruits et légumes, il ne sait pas ce qu'il veut mais commence à toucher tous les produits. Comment réagissez-vous et comment faites-vous pour que le client reparte avec du produit ?

  * une préparation spécifique (plateau de fromages, corbeilles de fruits, etc.)
- l'entretien explicatif qui vérifie la capacité de raisonnement et d'analyse professionnelle du candidat
- un test de connaissances (QCM) pour valider l'ensemble des connaissances théoriques et techniques nécessaires à l'exercice pratique du métier.

4. UNE PREMIÈRE EXPÉRIMENTATION DANS LE COMMERCE BIO ET LA FROMAGERIE

Actuellement, le travail d'ingénierie est achevé mais le délai d'inscription des CQP au RNCP a retardé d'autant le démarrage de l'expérimentation. Selon le responsable formation de l'Afflec, il existe une dizaine de candidats prêts à s'engager dans la démarche VAE pour obtenir le CQP vendeur-conseil en produits biologiques et quelques uns pour le CQP vendeur conseil en crémerie-fromagerie.

Le Synadis (syndicat national de la distribution des produits bio) est particulièrement mobilisé. Créé en 1999, le syndicat Synadis représente les intérêts des magasins de détail en produits biologiques. Il compte des enseignes comme Biocoop, Naturalia, Les Nouveaux Robinson, La Vie Saine, La Vie Claire, Horizon Vert, L'Eau Vive, etc. ainsi que de nombreux commerçants indépendants. Ces dernières années, le marché des produits bio a connu une croissance importante, de l'ordre de 8 à 9 % par an. Il y a actuellement près de 2 000 points de vente et environ 7 500 salariés.

Concernant l'accès aux CQP par la VAE, le Synadis a organisé une campagne de communication auprès de ses adhérents. Pour le responsable formation de l'Afflec, les employeurs ont « *besoin que leurs salariés aient un métier reconnu. Le bio est un univers très particulier, ils ont des produits qui ne viennent pas des mêmes fournisseurs que les autres épiceries, il y a une éthique, une histoire, un produit, une culture, un état d'esprit, un mode de vie totalement différent. Chez les crémiers-fromagers on le retrouve aussi, il y a la culture du fromage et si on n'aime pas les produits fromagers, cela semble difficile d'exercer chez nous. Venir simplement pour travailler, non, ce n'est pas ce que veulent les employeurs, il faut venir avec une forte notion du produit et d'amour du produit. Il y a des mutations d'activité et il faut donc reconnaître les salariés et les accompagner dans ce changement, ça va donner un peu de dynamisme à nos entreprises. De plus le chef d'entreprise a tendance à penser qu'il va pouvoir se reposer sur son salarié parce que c'est un secteur où les horaires sont lourds.* »

Dans le commerce bio, un certain nombre de jeunes avaient d'ores et déjà obtenu le CQP de vendeur-conseil par l'alternance, tandis que des salariés plus anciens ne pouvaient pas l'obtenir malgré leur compétence et leur expérience de plusieurs années : « *On nous avait proposé ce travail de formation en alternance vers le CQP et nous avons eu de nombreuses embauches dans ce cadre là. Nous avons donc eu des jeunes qui avaient le CQP et très souvent leurs supérieurs hiérarchiques, dans les magasins, n'avaient aucune qualification. C'était une situation cocasse, donc nous nous sommes posé la question de savoir comment ajuster le tir. C'est en discutant de ce sujet avec le FNDE que nous avons évoqué la possibilité de leur donner à eux aussi, qui avaient une expérience dans notre métier, une qualification par le biais de la VAE.* » (secrétaire général du Synadis).

La campagne d'information du Synadis a rencontré beaucoup d'écho. Un premier groupe de quelques personnes démarrera début septembre, ce qui permettra de tester la procédure mise en place. Le jury comprendra des professionnels et des gens de la formation : « *Je crois qu'ils sont sept ou huit personnes parce que dans nos métiers il y a une certaine diversité, nos vendeurs sont appelés à toucher à un certain nombre de choses, ce qui fait qu'au niveau de l'évaluation, on essaie d'élargir le plus possible pour être d'une grande objectivité.* »

Au mois de juin, le stage VAE, étape préliminaire à la démarche, a réuni cinq candidats intéressés: un responsable de rayon des « nouveaux Robinsons », deux vendeuses employées par le Biocop Poitou Vert (dans deux magasins différents) et deux vendeuses spécialisées, salariées dans de petites fromageries.

Interpellé par le Synadis, « Les nouveaux Robinson », hypermarché coopératif de produits bio localisé à Montreuil, a parlé du projet VAE en comité d'entreprise et un salarié, membre du CE, s'est alors montré intéressé. Créée en 1993, la coopérative emploie actuellement 130 salariés et elle est dans une phase d'expansion rapide. L'employeur attend de voir les résultats de l'expérimentation, estimant que cela pourrait concerner plusieurs membres de son personnel. Ç ses yeux, le CQP Vendeur conseil en produits biologiques correspond tout à fait au métier et répond à un cruel besoin en

formation, dans une période de professionnalisation qui succède aux origines militantes de l'activité. Le candidat qui s'est proposé (32 ans) travaille aux Robinson depuis trois ans, après avoir acquis une expérience en supermarché conventionnel. Il est actuellement responsable de rayon et compte sur la VAE pour favoriser son évolution de carrière. De la même façon, Poitou Vert a été mobilisé via le réseau Biocop et deux salariés ont accepté de participer au stage VAE, l'une à Chatellereau (40 ans), l'autre à Vernon (24 ans).

Dans le secteur de la fromagerie, l'une des vendeuses spécialisées n'a que 24 ans. Elle a fait trois années d'étude en fac d'histoire mais a dû commencer à travailler dans la vente pour gagner sa vie. Son employeur ne recrute d'ailleurs que des étudiantes : « *Ça fait cinq ou six ans que je ne prends que de jeunes étudiantes. Ce sont des jeunes gens que j'apprécie parce que ce sont des gens intelligents, qui comprennent vite et qui peuvent discuter avec notre clientèle de façon agréable. Quand ils arrivent à ce stade d'étude, sur la dernière année de maîtrise, c'est une année où ils n'ont pratiquement plus de cours et un travail personnel à faire. Ils arrivent à 22-23 ans, ils ont du temps et un besoin d'argent. Je les prends à mi-temps, à trois quarts de temps et ça leur laisse le temps de passer leur maîtrise tout en travaillant. Je passe des annonces dans ce sens là. Pour moi c'est une très bonne formule mais le problème est que c'est leur premier emploi, ce sont des gens qui cherchent à évoluer sur d'autres choses par la suite, donc je ne peux pas les garder très longtemps*. ». C'est la femme du patron qui s'est renseignée sur la VAE pour la jeune fille et lui a proposé d'engager la démarche. Incertaine quant à son devenir professionnel, celle-ci estime que l'obtention du CQP marque une reconnaissance des compétences acquises dans son expérience actuelle et que cela pourra lui être utile par la suite : « *C'est toujours intéressant professionnellement de marquer la plus value de quelque chose, qu'on a quand même des qualités, que l'on a acquis un savoir faire, même si on n'avait pas à la base de diplôme ou de formation dans cette branche-là. C'est toujours d'un bon effet, en sachant qu'on ne sait pas ce qui peut nous arriver dans la vie, on peut faire un autre métier et justement, on pourra dire que pendant quelques années, on a fait cela et que ces acquis ont été validés. Ça prouve quand même une capacité professionnelle. Même si ce que je fais actuellement, je ne vais pas le faire toute ma vie, je pourrai toujours être dans la branche alimentaire et évoluer. Je pense que ça peut être un bon élément.* »

La deuxième vendeuse spécialisée en fromagerie (38 ans) a obtenu un BEP de commercialisation de produits agricoles. À la suite de plusieurs expériences dans le commerce alimentaire, elle s'est stabilisée dans la fromagerie. À l'heure actuelle, les patrons du commerce où elle travaille, auxquels elle est très attachée, envisagent de prendre leur retraite et la poussent à faire une VAE pour trouver « *un meilleur travail* ». De son côté, elle souhaite déménager dans une autre ville pour raisons personnelles et estime qu' « *avec un peu plus de bagage, ce serait plus simple*. (…) *Je pense que ça ne va pas être facile, il va falloir recommencer tout en même temps. Mais il faut absolument que je trouve un boulot pour 2008, donc il faut cette VAE, ça peut m'apporter pour trouver un travail ailleurs. Monsieur A. (le responsable de formation) a l'air de dire qu'il y a d'autres portes qui peuvent s'ouvrir après. J'ai trouvé que c'était une formation très humaine et pour moi ça a une importance capitale*. »

L'expérimentation se déroulera à l'automne. Le responsable de la formation de l'Afflec espère que la dynamique enclenchée dans le secteur du commerce bio et dans celui de la fromagerie connaîtra ensuite une extension progressive à l'ensemble de la branche.

Entretiens réalisés

- Le responsable de formation de l'Afflec (plusieurs entretiens)
- Le secrétaire général du Synadis
- Le responsable administratif et financier de l'hypermarché « Les nouveaux Robinsons »
- La responsable formation du « Poitou Vert »
- Le patron d'une fromagerie (Lyon)
- Trois candidats à la VAE

Chapitre 14

UNE STRATÉGIE D'UTILISATION DE LA VAE POUR PRÉSERVER L'AVENIR D'UNE PROFESSION RÉGLEMENTÉE : L'EXEMPLE DE LA COIFFURE

MARIE-CHRISTINE BUREAU et CAROLE TUCHSZIRER
en coopération avec ANNETTE DUBRET-DUFOUR et COLETTE LEYMARIE

Comme dans d'autres secteurs artisanaux, les salons de coiffure sont confrontés en France à un problème démographique qui pose avec acuité la question de la transmission d'entreprise. Dans la coiffure, cette question est rendue d'autant plus difficile à traiter qu'une réglementation datant de 1946 impose, pour ouvrir un salon, la présence d'un diplômé du Brevet professionnel (BP) ou du Brevet de maîtrise (BM). C'est dans ce contexte bien spécifique que la principale fédération patronale de la branche, la Fédération nationale de la coiffure (FNC), s'est fortement mobilisée en faveur de la VAE pour favoriser la reprise des salons, ce qui l'a amené à développer un partenariat original avec l'Éducation nationale. Toutefois, l'impulsion que la fédération a voulu donner à la VAE, jugée stratégique par rapport à la problématique du secteur, est dans la réalité bien difficile à mettre en musique. Les résistances des professionnels restent encore nombreuses et freinent l'obtention de ce « sésame » que constitue le BP. Ce constat est douloureusement vécu par certains salariés candidats à la VAE - et à la reprise de salons -, qui se retrouvent engagés dans un véritable « parcours du combattant ». Les chiffres en témoignent : la VAE ne débouche sur une validation totale que dans une minorité de cas et dans certaines régions, les chances de succès se révèlent particulièrement minces. Le partenariat avec l'Éducation nationale suscite néanmoins un espoir de faire évoluer, de part et d'autre, les mentalités et les pratiques.

1. UNE INTÉGRATION AMBIVALENTE DE LA VAE : UN VOLONTARISME SOUS FORTE CONTRAINTE

Au 1er janvier 2006, la coiffure représente en France près de 61 000 entreprises et emploie 160 000 salariés actifs dont 115 000 apprentis. Le secteur de la coiffure réalise près de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit un CA moyen annuel par entreprise de l'ordre de 81 000 euros. Les métiers de la coiffure peuvent s'exercer selon trois modalités : en salons indépendants, dans le cadre d'une franchise, ou encore à domicile. Les salons franchisés représentent entre 5 et 6 % des établissements et réalisent 25 % du chiffre d'affaires du secteur. 60 % des salariés disposent d'une formation de niveau 5 et 24 % d'un niveau 4, sachant que le BP constitue dans ce secteur le plus haut niveau de diplôme. Concernant la coiffure à domicile, secteur en forte croissance, il n'y a pas obligation de détenir un BP pour créer une entreprise, contrairement aux autres modes d'exercice du métier.

La population active du secteur est jeune et essentiellement féminine. Le secteur rencontre des difficultés de recrutement, du fait de sa faible attractivité liée à des conditions de travail difficiles et à la faiblesse des rémunérations. La durée moyenne de vie professionnelle des salariés est de sept ans. Cette caractéristique est liée à la forte proportion de femmes qui arbitrent souvent en faveur d'un retrait d'activité pour assurer des tâches domestiques ou éducatives. Mais le personnel masculin aspirant à une progression de carrière et de salaire a également tendance à quitter la profession. Celle-ci est réglementée par la loi du 23 mai 1946 relative à l'utilisation de produit dangereux, modifiée par la loi du 05 juillet 1996 (art. 18 et le décret du 29 mai 1997). Chaque salon se doit d´avoir une personne titulaire du Brevet Professionnel ou du Brevet de Maîtrise, en permanence dans le

salon. De leur côté, les coiffeurs à domicile doivent seulement posséder le CAP au minimum mais de ce fait, ils ne peuvent pas utiliser tous les produits techniques accessibles à un professionnel qualifié. Il y a donc une formation obligatoire pour les candidats au métier. Aujourd'hui, la profession est confrontée à une difficulté majeure dans la mesure où au cours des cinq prochaines années, on prévoit qu'il y aura en France près de 10 000 salons à reprendre, soit près d'un sur six. L'ensemble de la profession doit donc s'organiser rapidement pour assurer la relève des salons et faire accéder au BP les candidats à la reprise. C'est dans ce contexte que la FNC a voulu promouvoir la VAE afin d'assurer la préservation de ce secteur d'activité. A ce contexte économique viennent s'ajouter des paramètres plus politiques liés à la volonté de certains acteurs de s'orienter vers une déréglementation de la profession. Tel est, par exemple, l'analyse développée par P. Cahuc et F. Kramarz dans un rapport relativement récent qui a d'ailleurs fait débat au sein de la profession (*De la précarité à la mobilité : vers la Sécurité sociale professionnelle*, documentation française, 2004). Les auteurs soulignent la nécessité de libéraliser ce secteur, compte tenu notamment de sa vitalité économique. Ils considèrent qu'il existe là un gisement important d'emplois à exploiter dès lors que l'on mettrait un terme à la réglementation en vigueur :

« Pour ouvrir un salon de coiffure, un coiffeur doit avoir son BP. Raisonnablement, il n'existe aucune justification en termes de protection du consommateur d'une telle restriction. (...) Pour libérer ce marché surtout dans un contexte où - on l'a vu - les coiffeurs à domicile deviennent chaque jour plus nombreux (eux n'ont besoin que d'un CAP), il y a plusieurs solutions. Pour toutes, un préalable est la suppression de la nécessité d'avoir un BP pour ouvrir un salon. » (extrait du rapport Cahuc, Kramarz)

Cette perspective est également celle dans laquelle se situe l'Union européenne qui, dans le cadre de sa politique de libéralisation des services, souhaite assouplir la réglementation en vigueur dans le secteur de la coiffure, arguant du fait que dans la plupart des pays membres aucun diplôme n'est exigé pour exercer la profession de coiffeur ou de patron coiffeur.

Sur cette difficile question du maintien d'une réglementation fondée sur le diplôme pour réguler l'accès à la profession, la FNC, plutôt favorable à la réglementation, doit composer en France avec une deuxième organisation patronale, le Conseil national des entreprises de coiffure (CNEC) qui compte 3 000 entreprises adhérentes et regroupe essentiellement le secteur des entreprises franchisées. Cette organisation critique ouvertement le rôle, à ses yeux trop structurant qu'exerce le BP dans la profession. Le CNEC, contrairement à la FNC, estime qu'il conviendrait de développer de nouvelles certifications dans la mesure où le BP coiffure ne paraîtrait plus adapté à l'évolution des métiers de la coiffure. Le conseil se montre plutôt favorable à la création de CQP qu'il réclame sans succès depuis longtemps. Il souhaiterait mettre en place des CQP coiffure que l'on pourrait obtenir en un an, contre 2 ou 3 ans actuellement pour le CAP coiffure, une durée jugée trop longue et qui, selon le conseil, découragerait les jeunes intéressés par le métier. Ces CQP devraient également prendre en compte les nouvelles compétences qui se font jour dans la profession, notamment dans le domaine du management, de la gestion et de la coiffure hautement qualifiée.

La FNC de son côté ne partage pas la demande formulée par le CNEC et continue de privilégier les diplômes de l'Education nationale. Elle considère toutefois que la demande du CNEC est compréhensible, dans la mesure où le travail qui s'effectue dans les franchises n'est pas de même nature que les tâches confiées aux salariés dans les salons indépendants :

« Dans les salons franchisés, le travail est davantage organisé selon des principes tayloriens de forte division du travail. Ce sont des structures de plus grandes tailles que les indépendants et les tâches sont découpées (le bac, la serviette, le shampoing, la coupe, etc) voilà pourquoi le CNEC est favorable aux CQP » (ancienne responsable de la formation à la FNC)

Enfin, le CNEC se montre ouvertement favorable à l'ouverture du marché et souhaiterait que la réglementation relative au BP pour ouvrir ou reprendre un salon de coiffure soit considérablement assouplie. Pour cette organisation, la réglementation n'aurait plus lieu d'être car elle fut adoptée en 1946 pour répondre à un problème de santé publique qui, selon elle, n'est plus d'actualité. Par ail-

leurs le conseil voit dans cette réglementation un obstacle à la création de salons et d'emplois. On trouve sur le site du CNEC des prises de position émanant de son président, F. Provost, illustrant assez bien les oppositions entre le CNEC et la FNC :

« (...) Autre point nébuleux, la demande de qualification par un BP dès l'ouverture d'un salon. Une demande a priori normale, mais aujourd'hui, dans le cadre des 35 heures, ce n'est pas un mais deux voire trois BP qu'il faudrait présenter pour faire face au principe de contrôle effectif et permanent qui a été mis en place. Car, si au moment où le contrôle est mené, la personne titulaire du BP est absente, quel qu'en soit la raison, le salon est condamné à verser 1500 euros d'amende. Dix salons de coiffure adhérents au CNEC ont été récemment victimes de ce principe. Et si, lors d'un prochain contrôle, leur titulaire est à nouveau absent, ils risquent purement et simplement la fermeture de leur salon. Je suis prêt à parier, en regard de ce principe, que la plupart d'entre nous sont hors la loi. Et de fait, aucun salon, aujourd'hui, n'est à l'abri d'une fermeture. A ce sujet, la Fédération française de la coiffure a signé une charte pour intensifier ces contrôles. Le CNEC avait au contraire demandé un avenant pour les réduire. Deux voies totalement contradictoires ! Je vous laisse deviner laquelle nous paraît la plus à même de faire vivre et se développer la profession comme elle le mérite. C'est bien simple : d'un côté on prône l'employabilité, on claironne à tout va qu'il faut embaucher des jeunes, et de l'autre, on ne nous donne même pas les moyens de créer et de préserver des entreprises ».

Face à la nécessité d'assurer la relève des salons de coiffure, la FNC a pu voir dans la VAE un moyen de favoriser un accès plus rapide au diplôme et, par conséquent, au statut de patron coiffeur, sans remettre en cause le principe de la réglementation :

« Au niveau européen comme national, on voudrait dé-réglementer ces professions parce qu'on dit que c'est un frein à l'embauche. Donc si on est dans l'alternative "diplôme ou rien", on leur donne du grain à moudre : "vous voyez bien que vous êtes des empêcheurs de rentrer dans la profession, des malthusiens...". Et donc, la VAE, c'est une alternative qui vient prouver qu'on est une profession qui s'ouvre, qui s'organise pour saisir ce nouvel outil qu'est la VAE de façon constructive. On va de l'avant, on prouve qu'on peut accéder au CAP et au BP par un autre canal. Politiquement il y a cet aspect là ». (ancien responsable de la formation à la FNC)

En réalité, la FNC doit gérer une situation complexe aux intérêts contradictoires : protéger les salons indépendants de la concurrence qui sévit sur ce marché, notamment en provenance des réseaux franchisés, tout en prenant en compte la nécessité de favoriser la reprise de ces petits salons. Sous cette double perspective, le BP est à la fois une chance et un handicap. D'un côté, le BP permet de limiter le marché et d'assurer une protection économique aux entreprises du secteur. Mais de l'autre, il entrave les transmissions d'entreprises et menace à terme l'économie de cette activité. Face à un tel dilemme, la FNC a fait le pari de la VAE. Pour favoriser le développement de la profession sans l'ouvrir davantage à la concurrence, la VAE constitue pour la FNC un compromis acceptable, consistant à préserver la place et le rôle du diplôme dans la profession tout en en facilitant l'accès. D'où l'implication très forte de la FNC dès l'adoption de la loi de modernisation sociale pour s'engager à plein dans la VAE. Une voie étroite et difficile compte tenu de la résistance d'une bonne partie la profession pour laquelle la VAE risque de dégrader la valeur du diplôme et la structuration du marché.

De son côté, la chambre des métiers a mis en place une voie d'accès par la VAE au BM coiffure, en conformité avec sa politique de développement restreint de la VAE dans le secteur artisanal : « *Je refuse que l'on fasse de la VAE à tour de bras. (…) On n'a pas de gros flux mais on continue de développer, tout d'abord parce que la loi nous en fait obligation et aussi parce que je pense que ça a un intérêt par rapport à la conservation des outils, des gestes professionnels.* » (Directeur de la formation professionnelle à l'Assemblée permanente de la chambre des métiers - APCM). Même si les effectifs concernés restent à ce jour très limités (une quinzaine de validations totales depuis 2004), le BM pourrait, aux yeux de certains professionnels, être parfois préconisé aux candidats de préférence au BP, dans la mesure où il correspond mieux à la culture du métier.

2. UNE INGÉNIERIE DE LA VAE ORIGINALE QUI TENTE DE S'APPUYER SUR UN PARTENARIAT ÉTROIT ENTRE LES RÉGIONS ET L'ÉDUCATION NATIONALE

L'impulsion donnée à la VAE par la FNC a été, au départ, le fait de quelques personnalités convaincues, dès 2002, de la pertinence de l'outil pour répondre aux enjeux économiques du secteur. Mais au niveau de la FNC, tous les acteurs ne partageaient pas ce point de vue, tant s'en faut. Dans un premier temps, il a donc fallu sensibiliser les instances de la fédération à ce nouvel enjeu que constituait la VAE pour la profession. En liaison avec cette observation, il a fallu, pour mettre en oeuvre les outils nécessaires au développement de la VAE, recourir aux ressources communautaires, la FNC ne souhaitant pas financer intégralement l'opération.

2.1 Des guides de formation à l'accompagnement et à l'épreuve de jury : une nécessité opérationnelle et politique

En 2003, la FNC monte un projet relatif à la formation professionnelle. Cofinancé par le Fonds social européen (FSE), il comprenait trois volets dont un consacré à la VAE. Celui-ci consistait à bâtir des contenus de formation destinés aux professionnels du secteur afin de les impliquer dans les prestations d'accompagnement et les épreuves de « juryfication ». Des « guides » furent élaborés en ce sens dont la réalisation fut confiée à un prestataire privé : celui-ci fit le choix d'associer les professionnels du secteur à la conception de ces outils pour faciliter leur appropriation. Dans le cadre du projet FSE, deux guides VAE ont ainsi été mis en place : un guide « accompagnateur » et un guide « jury ». Pour la FNC il était préférable de former les salariés à ces deux aspects de la VAE de façon à ce que les accompagnateurs soient en mesure de comprendre les attendus du jury et symétriquement pour ces derniers, qu'ils soient également en capacité de « se frotter » à la fonction d'accompagnateur de manière à mieux comprendre la nature de la démarche VAE.

Rappelons que si la réglementation impose la présence de professionnels dans les jurys, tel n'est pas le cas dans les prestations d'accompagnement, l'accompagnement étant lui-même facultatif. Or, dès le départ, la FNC souhaitait impliquer des professionnels dans l'accompagnement, estimant que l'Education nationale doit partager cette mission avec des salariés de la profession. Pour la FNC, concevoir des guides pour outiller les professionnels du secteur à l'accompagnement et au jury, c'est également mettre la fédération en capacité de négocier avec l'Education nationale le type d'ingénierie qu'il convient de promouvoir pour révéler, valoriser, puis reconnaître l'expérience professionnelle. Contrairement à la plupart des branches professionnelles, la FNC fait donc le choix de confier l'accompagnement à la VAE, non pas à son appareil de formation mais aux coiffeurs eux mêmes. Vraisemblablement ce choix résulte du constat que l'appareil de formation est quasi essentiellement dédié aux contrats de professionnalisation et d'apprentissage. La VAE ne s'inscrivant pas naturellement dans la culture de ces structures, il est possible que la FNC ait préféré se constituer un réseau d'accompagnateurs *via* les professionnels du secteur, d'où la priorité consistant à les former pour cette nouvelle fonction. Ce choix d'internaliser la formation a pu également obéir à une autre motivation : faire participer les professionnels de la coiffure à l'accompagnement pouvait également faciliter le travail de sensibilisation que la FNC devait engager auprès de ses adhérents.

L'année 2003 a donc été consacrée quasi exclusivement à la production de ces guides qui à ce stade impliquaient déjà de nombreux échanges avec l'Education nationale, instance certificatrice, pour les sensibiliser et les faire adhérer à la démarche de la FNC. Puis un travail de formation a dès lors pu s'engager en direction des professionnels dès 2004.

« *Sur la base de ce premier travail* (*les guides) on a mis en place des formations-pilote qui nous servaient à tester et réviser les contenus de formation élaborés puis, au fur et à mesure des sessions, nous avons cherché à impliquer de plus en plus de gens qui avaient été, soit plongés dans des*

jurys VAE sans préparation, soit sollicités pour participer à l'accompagnement. (…) Car il y avait des régions ou c'était du n'importe quoi. Parfois il y avait des tables avec des jurys et le candidat se promenait de table en table. Des choses hallucinantes par rapport à l'esprit de la VAE. C'était très lié à la personnalité de l'Inspecteur » (ancien responsable de formation à la FNC).

2.2 Une convention nationale entre la FNC et l'Éducation nationale déclinée au niveau régional

Parallèlement à cette phase de mise en place des guides VAE destinés à optimiser l'encadrement de la VAE par les professionnels, un rapprochement s'est opéré entre la fédération et le service chargé de développer la VAE au sein du ministère de l'Education nationale. Pour la fédération, l'objectif de ce rapprochement visait à faire participer les professionnels du secteur au montage de l'ingénierie VAE, au côté de l'Education nationale qui, le plus souvent, tend plutôt à confier cette mission au réseau des GRETA.

« On a donc essayé de conventionner avec l'Education nationale pour être impliqué dans l'accompagnement puisqu'on s'était évertué à former des accompagnateurs. Il s'agissait de définir l'accompagnement avec l'autorité certificatrice, de préciser que ce n'était pas au bon vouloir de l'inspecteur d'Académie de donner telle ou telle physionomie à l'accompagnement. Former les gens et structurer les relations avec l'Education nationale pour que ce soit plus homogène de façon à ce que les candidats soient servis de la même façon sur l'ensemble du territoire ». (ancien responsable de formation à la FNC)

Une convention cadre de coopération nationale a ainsi été conçue en 2003 entre le ministère de l'Education nationale et la FNC. Plusieurs académies ont été sollicitées à titre expérimental pour décliner la convention au plan régional. L'enjeu de cette convention est de former conjointement les professionnels et les représentants des autorités académiques dans toutes les phases clefs du processus VAE. En amont, il s'agit d'associer des représentants de ces deux structures dans la phase d'information des candidats de façon à bien orienter et positionner les candidats dans le choix du diplôme à valider. Comme nous l'avons déjà signalé, un partenariat opérationnel devait également être à l'oeuvre pour unifier les pratiques et les modes d'évaluation à la fois dans la prestation d'accompagnement et dans l'épreuve de juryfication. Un autre enjeu de la convention a consisté à préciser les contours de la mission confiée au jury pour ne pas laisser le candidat sans solutions en cas de validation partielle. Le principe retenu fut de motiver auprès du candidat les raisons de la non validation ou de la validation partielle sans aller forcément jusqu'à la prescription des actions à entreprendre. À terme l'objectif pour la FNC est de disposer d'un réseau opérationnel à double tête pouvant être mobilisé à tout moment par l'académie.

« C'est un travail de structuration extrêmement important. Un maillage systématique du territoire pour arriver à l'horizon fin 2008 avec un réseau quasi achevé ». (Directrice du département de la formation tout au long de la vie à la FNC).

Actuellement, la FNC est donc mobilisée pour inciter ses fédérations à conclure des conventions régionales avec l'Education nationale. Inscrire cette convention dans une dynamique de coopération territoriale n'est toutefois pas chose aisée car cette déclinaison suppose l'instauration d'une relation de confiance entre ces deux structures ce qui, d'un territoire à l'autre, est loin d'être acquis. Plusieurs conventions régionales ont cependant été conclues, Auvergne, Bourgogne, Lorraine, ou sont en phase de conclusion, Alsace, Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais.

En Lorraine, une convention régionale a été conclue en avril 2006 entre la fédération de la coiffure et l'Education nationale qui porte sur deux points précis : en amont, sur le positionnement des candidats et en aval sur la formation des jurys et la gestion des cas, nombreux, de validations partielles.

La question du positionnement de la personne sur le type de diplôme à valider constitue un point central de la convention. En effet, la commission VAE est parvenue à la conclusion qu'une partie des échecs provient du fait que de trop nombreuses personnes sont positionnées sur un diplôme qui ne correspond pas à leur expérience.

Encadré

Exemple de convention régionale conclue en Auvergne entre le rectorat de l'Académie de Clermont Ferrand et l'Union régionale de la coiffure (URC) d'Auvergne (2006). (Extrait)

Art 2 : Régionalisation de la VAE. (…) Les partenaires décident d'associer leurs efforts pour développer l'accès à la VAE pour les diplômes délivrés par le ministère de l'Éducation nationale. Afin d'assurer en matière de VAE le meilleur conseil par rapport aux besoins des candidats, ils s'engagent à s'informer mutuellement sur les dispositifs de validation des acquis développés par leur réseau.

L'URC d'Auvergne encourage son réseau à apporter son concours au dispositif académique de VAE. Dans ce cadre, les partenaires professionnels mobilisés par le Dispositif académique de validation des acquis (Dava) bénéficient d'une formation méthodologique à la VAE dispensée par le rectorat/Dava et l'Union régionale de la coiffure d'Auvergne.

Une « charte académique » précisera les modalités de la participation des professionnels au dispositif de la VAE et à son développement, notamment leur implication dans l'accompagnement méthodologique du candidat visant la construction de sa demande de validation et la constitution du dossier afférant à celle-ci.

Pour optimiser le rendement de la VAE en amont du processus, la commission VAE a donc mis en place un outil d'auto-positionnement des candidats (une sorte de questionnaire) afin qu'ils puissent mieux cibler le diplôme pertinent au regard de leur expérience.

La formation des membres du jury semble constituer un autre point fort de la convention. L'objectif consiste à organiser, pour tous les membres de jury, des visites de salons de coiffure de façon à rapprocher le monde professoral des professionnels du secteur dans la construction des modes de jugement et d'évaluation des candidats : « *On pense qu'il faut s'imprégner pour avoir une philosophie commune. Dans la convention, on a prévu une journée de regroupement et les enseignants vont passer quelques jours en entreprise. Un professeur qui a été dans une entreprise peut avoir un raisonnement VAE tout à fait différent* » (Président d'une fédération régionale)

Enfin, la convention a également pointé la nécessité de mettre en place des outils spécifiques pour traiter la question des cas de validation partielle qui, sur l'académie, représentent près du trois quart des situations, comme en atteste le tableau ci-dessous.

Les candidats au BP par la VAE sur l'académie de la Lorraine

	2004	2005	2006	TOTAL
Obtention du BP	8	0	5	13
Validation partielle	19	26	27	72
Aucune validation	10	4	3	17
TOTAL	37	30	35	102

Source académique.

On trouve à l'article 7 de ladite convention l'objet suivant : « sensibilisation des professionnels, définition de parcours modularisés en cas de validation partielle ». Des contacts ont été noués avec le conseil régional pour l'inciter à mettre en place des modules de formation destinés à compléter les connaissances des candidats ayant partiellement échoués à l'épreuve VAE. Actuellement, de nombreux candidats ayant obtenu une validation partielle ont abandonné leurs parcours VAE faute de préconisations ou de solutions émanant du jury. Une situation à laquelle la fédération et l'Education nationale souhaitent mettre un terme. Dans cette région comme dans d'autres, une réflexion particulière est aussi menée concernant les « coiffeurs hommes », confrontés à un décalage entre leur expérience et le référentiel du BP, dans la mesure où celui-ci fait la part belle aux techniques de la coiffure féminine.

En Lorraine, les résultats en matière de VAE ne semblent donc pas à la hauteur de l'enjeu que constitue cet outil pour assurer la transmission des salons de coiffure. En l'espace de trois années, on dénombre 102 candidats au BP *via* la VAE. Seuls 13 d'entre eux sont parvenus à obtenir le diplôme intégralement (soit 13 %). La plupart des personnes n'ont validé que partiellement le diplôme. Pour éviter les abandons, il importe donc que l'accompagnateur puisse inciter le candidat à poursuivre sa démarche en l'inscrivant dans des parcours de formation ou d'expérience qui, à terme, ouvriront la voie au diplôme. Aujourd'hui cette dimension « post jury » semble insuffisamment prise en compte pour garantir la poursuite du parcours VAE. L'accompagnement des candidats semble du reste constituer en Lorraine le maillon faible du dispositif VAE puisque sa durée a été fixée à 3 H 30 contre 14 H en moyenne, tous diplômes confondus, sur l'ensemble du territoire (la VAE à l'Education nationale, Inspection générale de l'Éducation nationale, Inspection générale de l'administration de l'Education nationale et de la recherche, novembre 2005).

3. DES SALARIÉS DÉÇUS QUI POURRAIENT À TERME SE DÉTOURNER DU DISPOSITIF VAE

Compte tenu de la faiblesse numérique des validations obtenues pour les candidats au BP coiffure par la voie de la VAE, il n'est guère surprenant de constater les réactions mitigées des salariés à l'égard de ce dispositif. D'un côté, le principe de la VAE peut être apprécié à sa juste valeur : « *Ce système là est formidable parce que je ne sais pas si j'aurais eu la force de retourner à l'école, j'ai deux enfants*. » Mais de l'autre côté, le désenchantement en cas d'échec est d'autant plus grand que les candidats à la VAE interrogés affichent tous une ancienneté assez forte dans les métiers de la coiffure. Ils exerçaient l'activité de coiffeur depuis plus de 15 ans, souvent dans le même salon, et estimaient donc avoir déjà fait leurs preuves. Mais les preuves attendues par le jury à l'égard de leurs pratiques professionnelles les ont souvent déconcertés. « *Les discussions avec le jury durent 20 à 30 mn, c'est assez froid. Parfois ils sont complètement hors sujet* ». Même déception, teintée d'incompréhension, chez une autre candidate *: « Je crois qu'ils voyaient que j'étais tendue mais ils m'ont enfoncée encore plus. Je les ai trouvés très agressifs. J'avais l'impression de ne jamais avoir travaillé dans la coiffure. S'il faut que je ressorte tous les bouquins !… À la limite, qu'ils nous jugent sur une coupe, sur le contact avec la cliente, je veux bien, mais sur de la théorie, je ne vois pas l'intérêt*. »

Les validations partielles à répétition lors des passages successifs devant le jury sont également déstabilisantes pour les candidats qui, au bout du compte, ne savent plus très bien ce que l'on attend d'eux : « *J'ai refait tellement de fois mon dossier, du coup je ne sais pas ce qu'ils recherchent vraiment. Je me remets en question : ça fait quand même 15 ans que je travaille, qu'est-ce qu'ils veulent ? Là je repars mais j'y vais dans le vide* ». Ce constat met également en évidence les carences de l'accompagnement. L'une des candidates rencontrées ignorait la possibilité de se faire accompagner pour constituer le dossier de validation : « *J'aurais aimé être accompagnée par un professionnel parce que c'est avec eux qu'on a le plus de mal, pour savoir comment se comporter et ce qu'ils recherchent vraiment* ». Pour d'autres, cet accompagnement est jugé insuffisant dans sa durée comme

dans son contenu. Les 3 heures 30 prévues notamment sur l'académie de Nancy-Metz apparaissent un peu dérisoires au regard du travail qu'il convient d'effectuer dans le cadre d'une démarche VAE. Les candidats semblent désireux d'approfondir davantage le travail réalisé avec l'accompagnateur pour faire un point plus précis sur leurs compétences et mieux évaluer « là où cela pêche ». Se pose aussi le problème du financement de l'accompagnement lorsque les salariés ne souhaitent pas informer leur employeur de leur engagement dans le parcours VAE.

Certains candidats estiment que ce sont les professionnels, et non les enseignants, qui sont les plus réfractaires à la VAE. D'où le sentiment, désagréable, de participer à un jeu de dupes où les efforts fournis le seraient en pure perte, devant le refus de la profession d'ouvrir davantage le marché à la concurrence : « *Les professionnels n'ont pas envie de donner le BP ». « Il y a un clan... Ou alors, ils ont peur qu'il y ait trop de salons. »*

Les professionnels du secteur que nous avons rencontrés, la plupart participant d'ailleurs aux jurys, reconnaissent leur faible propension à accorder d'emblée l'intégralité du diplôme, de même qu'ils rejoignent le point de vue des salariés pour estimer qu'entre les professionnels « c'est parfois tendus lors des jurys ». Le rôle clef de l'accompagnateur est également souligné pour éviter de donner aux candidats de faux espoirs en matière de validation, d'autant plus que, pour le BP Coiffure, beaucoup d'échecs sont liés au fait que les candidats ne disposent d'aucune compétence en matière de gestion, comptabilité, management, alors que le référentiel prévoit l'acquisition de telles compétences.

« Pour faire les choses bien, je dirais que l'on a un travail en amont à faire : l'accompagnateur devrait dire aux candidats quelle formation ils devraient suivre avant d'arriver. Pour le diplôme en entier, moi je rejette tous les dossiers ! Parce qu'ils n'ont pas l'expérience dans beaucoup de matières, tout ce qui est gestion-compta, ça ils ne l'ont pas ». (Président d'une fédération régionale)

Cet aspect du référentiel est effectivement mal maîtrisé par les candidats car le plus souvent, les patrons se chargent d'assurer la gestion du salon en lien éventuel avec un comptable. Cet écart entre l'expérience des candidats et les qualités requises par le référentiel pourrait néanmoins se réduire si les candidats à la VAE cherchaient à informer leur patron de la démarche VAE qu'ils entreprennent. L'employeur pourrait alors, s'il adhérait au projet du salarié, l'aider à acquérir dans l'entreprise les compétences manquantes. Mais souvent, les salariés ne souhaitent pas faire état de leur engagement dans le parcours VAE par crainte des réactions de leur employeur. Les présidents des fédérations régionales que nous avons rencontrés ont d'ailleurs confirmé la place prépondérante des démarches individuelles parmi les candidats au BP ainsi que le faible engagement des entreprises pour lesquelles le salarié titulaire d'un BP peut constituer un concurrent potentiel. En liaison avec ces constats, les salariés cherchent donc à acquérir, à l'extérieur de l'entreprise, les compétences de gestion qui leur font défaut, tout en s'interrogeant sur le bien fondé de telles compétences pour l'exercice du métier de coiffeur. « *(...) J'ai loupé d'un demi point, il me manquait la compta-gestion. J'ai demandé à mon père qui a une entreprise, il a pu me donner des cours, des conseils au niveau de la gestion-comptabilité. Après, j'ai acheté plein de bouquins, maintenant, je peux même être comptable ! »* (une candidate). Pour d'autres salariés, l'exigence de telles compétences apparaît discutable, voire même contradictoire avec la philosophie du dispositif VAE. « *Le problème (nrdl avec la VAE) c'est que l'on doit valider des choses que l'on sait faire. Or, quand on est pas titulaire du brevet, il y a des choses que l'on a pas le droit de faire. Tout ce qui est compta, gestion par exemple. C'est un peu contradictoire ».*

D'autres candidats s'interrogent plus ouvertement sur la pertinence de tels critères pour accéder au titre dans la mesure où ils constatent que, dans la plupart des salons, les patrons coiffeurs font le plus souvent appel à un service extérieur pour sous traiter tout ce qui relève de la gestion de l'entreprise. En conséquence, ils sont dubitatifs sur la fonction réelle des preuves demandées par les jurys dans le domaine de la gestion. À tort ou à raison ils y voient la marque d'une politique malthusienne qui chercherait, pour des raisons économiques, à contenir la progression des installations de salons de coiffure. Tel n'est évidemment pas le point de vue de la profession qui, elle, fait valoir l'importance de ces compétences gestionnaires pour assurer la survie économique des salons de coiffure.

Certains présidents de fédérations régionales reconnaissent néanmoins qu'il conviendrait de résoudre la quadrature du cercle sans toutefois renoncer à valider l'expérience sur la base de compétences plus managériales : « *Je reconnais que quelqu'un qui travaille depuis dix ou quinze ans est capable, sinon il ne travaillerait plus. Mais dans des domaines qu'il ne fait jamais ? Si tu es amené à devenir responsable qualifié d'une entreprise. Aussi petit qu'il soit, le chef d'entreprise, il faut qu'il soit bon en DRH, en gestion, en commercial, partout. Sinon il ne tient pas. Or on ne veut pas amener quelqu'un à l'échec.* » Pour tenter de sortir de cette contradiction à l'égard d'activités de travail qu'il conviendrait d'évaluer alors même qu'elles n'ont jamais été pratiquées, quelques régions travaillent actuellement à la mise en place de formations en gestion pour les candidats du BP coiffure. Ce module de formation pourrait même intervenir en amont de la VAE afin d'accroître la probabilité d'accéder, dès le premier jury, au BP.

Cette solution d'un diagnostic en amont de la VAE, assorti de possibilités de formation complémentaire, apparaît raisonnable et à tout le moins nécessaire si l'on ne veut pas décourager les salariés désireux de reprendre un salon. En 2005, sur l'ensemble de la France, 1 373 candidats se sont présentés au BP coiffure par la voie de la VAE. Parmi eux seuls 40 % ont pu l'obtenir intégralement[80]. Ces chiffres sont faibles au regard de l'enjeu économique que représente la VAE pour assurer la pérennité des salons de coiffure indépendants. De ce point de vue, il semble que le travail de sensibilisation qui a été conduit auprès de la profession par la FNC, relayé difficilement par les régions, n'a pas été encore suffisant pour lever les nombreuses réticences des professionnels à cette nouvelle forme d'obtention du diplôme. Par ailleurs, dans l'organisation même des parcours VAE et de l'agencement de ses différentes étapes, de nombreux dysfonctionnements se font jour : initialement, dans le positionnement des candidats sur le choix du titre, mais aussi dans la difficulté à structurer une véritable prestation d'accompagnement, et enfin dans le travail de validation des jurys *via* cette phase de « recherche de preuves » qui semble laisser perplexe plus d'un candidat à la VAE.

Un autre objet de débat concerne la prise en compte du projet du candidat dans la décision du jury. Dans le cas d'une profession réglementée comme la coiffure, l'enjeu est de taille puisque, en cas de reprise de salon, l'obtention du BP peut conditionner la sauvegarde d'un ou plusieurs emplois. À l'académie Metz-Nancy par exemple, il a été décidé, après délibération, de ne pas faire intervenir le projet du candidat au moment de l'entretien d'octroi, afin d'éviter la pression morale qui pourrait en résulter et qui nuirait ainsi à l'objectivité de la décision. Mais les pratiques, à cet égard, restent diversifiées et quelquefois opaques, dans les académies comme dans les chambres de métiers. On peut citer l'exemple d'une candidate au BM qui, encouragée par son accompagnatrice, a longuement développé, dans la rédaction du dossier, son projet d'installation de salon et s'est ensuite vue refuser le diplôme, au motif qu'elle n'avait pas suffisamment parlé de son expérience passée, son projet d'avenir n'intéressant pas le jury. Dans ce cas, l'accompagnatrice a d'ailleurs été totalement déconcertée par les décisions du jury concernant les trois candidats qu'elle avait soutenus : ses pronostics ont été complètement infirmés. Cet exemple montre bien l'opacité, aux yeux des candidats comme de certains accompagnateurs, des critères qui président au jugement. Et ce constat vaut pour le BP comme pour le BM.

Globalement, le dispositif gagnerait sans doute en légitimité s'il parvenait à être plus transparent dans son mode de fonctionnement. Faute d'améliorer l'économie du dispositif, il est à craindre que les salariés désireux de reprendre un salon de coiffure ne finissent par délaisser cette modalité de validation des acquis qui paraissait pourtant tout à fait adaptée au profil de salariés faiblement diplômés et pourtant dotés d'une solide expérience dans les métiers de la coiffure.

Il reste à souligner que le partenariat établi entre l'Éducation nationale et la fédération fournit l'exemple peu fréquent d'une tentative de rapprochement entre monde éducatif et monde professionnel autour d'un enjeu qui concerne directement l'avenir de la profession. On peut espérer qu'il

[80] A noter que le taux de réussite au BP est de 70 % par la formation continue.

parviendra à apporter des solutions aux contradictions et aux difficultés rencontrées dans la phase de démarrage.

Personnes rencontrées :

- Deux anciens responsables formation à la fédération Nationale de la Coiffure (FNC)
- L'actuelle responsable formation à la FNC
- Le président de la fédération régionale de la FNC Lorraine
- Le président de la fédération régionale de la FNC Alsace
- Une inspectrice d'académie Nancy-Metz, en charge de la VAE
- Le directeur d'un cabinet conseil qui a mis en place les guides accompagnement/jury pour la FNC
- La responsable formation du CNEC (Conseil national des entreprises de la coiffure)
- 4 candidats à la VAE sur l'académie Nancy-Metz
- Le directeur de la formation professionnelle à l'APCM
- Une accompagnatrice et 3 candidats au Brevet de Maîtrise

Chapitre 15

LA VAE AU MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

YVES LOCHARD et COLETTE LEYMARIE

Le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative délivre six diplômes d'État qui couvrent l'ensemble des secteurs de l'animation sportive et socioculturelle. Du fait du nombre important de bénévoles qui participent à la multitude d'activités qu'il supervise, il a une tradition de réflexion sur la question des savoirs et de l'expérience bénévoles. Un groupe national sur cette nouvelle forme d'obtention des diplômes existe depuis un certain nombre d'années pour réfléchir à la question de la reconnaissance des acquis et de leur validation et de l'accompagnement des candidats. Cette démarche ministérielle se traduit sous la forme d'impulsions, d'un pilotage de la formation des accompagnateurs et des jurys. À certains égards, le ministère se pense comme le garant d'une certaine exigence contre de possibles dérives qui menaceraient la qualité des diplômes.

1. UN SECTEUR MARQUÉ PAR L'IMPORTANCE DU BÉNÉVOLAT

1.1 Des profils de candidats spécifiques

Le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative est particulièrement concerné par la VAE du fait surtout de l'importance du nombre de bénévoles qui œuvrent au sein des associations sportives ou culturelles et du phénomène de professionnalisation qui est en cours dans le secteur depuis plusieurs années. Selon l'instruction n°02-183 JS du 6 novembre 2002 relative à la mise en œuvre de la VAE pour les diplômes dans les champs du sport et de l'animation, « l'expérience bénévole peut être réalisée au sein d'un association ou d'un syndicat. Elle est attestée par le président après information du conseil d'administration pour une association, ou par le secrétaire général pour un syndicat. La durée de l'expérience ne doit pas être inférieure à trois ans en continu ou en discontinu. Un volume horaire équivalent à 2 400 heures sur un minimum de 36 mois cumulés paraît être une référence raisonnable.»[81] Ils sont donc potentiellement très nombreux à pouvoir prétendre à une validation des acquis de l'expérience. En premier lieu, les bénévoles responsables d'activités (animateurs, formateurs, entraîneurs, accompagnateurs) mais aussi ceux d'entre eux qui dirigent des associations ou assument des tâches administratives et ont acquis pour cela des connaissances et des compétences plus ou moins spécifiques.

Depuis plusieurs années, les responsables ministériels ont eu une réflexion sur la nature spécifique des candidats dans leur secteur comme en témoigne l'une d'entre elles.

« On a assez peu de recul mais on a beaucoup travaillé sur la question des bénévoles et de la VAE. Le ministère a piloté un groupe de travail interministériel sur la question du bénévolat. On ne peut pas occulter la dimension du bénévolat. Aujourd'hui dans un contexte européen, c'est une priorité au niveau de l'Europe de développer et inciter l'engagement des jeunes, et comme on parle d'Europass et de transfert de compétences à l'échelle européenne. La question des bénévoles n'est pas une question uniquement franco-française et du ministère de la Jeunesse et des sports, elle touche énormément de personnes. Les entreprises qui recrutent s'attachent aussi aujourd'hui aux compétences dans le cadre du bénévolat. »

[81] « Repères à l'usage des membres de jury et des accompagnateurs », MJSVA/DEF-2004.

Dans ce secteur, de plus en plus, la plupart des personnes ont des parcours qui font alterner ou conjuguent à la fois des séquences professionnelles et bénévoles, et ce sont rarement de purs bénévoles qui s'engagent dans la VAE. Le plus souvent, ceux qui choisissent cette voie le font pour deux raisons majeures : se professionnaliser – ils ont besoin d'un diplôme pour exercer une activité professionnelle – voir reconnue une expérience souvent conséquente. Nombreux sont ceux qui dispensent des cours de sports, animent des activités sans pouvoir être rémunérés parce qu'ils ne possèdent pas de Brevet d'État. Pour ceux qui perçoivent, malgré tout, une rémunération, c'est le moyen de régulariser leur situation. Certains animateurs qui sont directeurs de centres de loisirs depuis des années sont conduits à passer un diplôme du niveau IV s'ils veulent progresser dans leur carrière. Dans ce secteur, la VAE vient ainsi renforcer un processus, engagé depuis plusieurs années, de remise en cause de l'équation qui a longtemps prévalu à propos du monde associatif et qui mettait en équivalence non qualification et bénévolat. La VAE offre l'occasion de faire reconnaître une professionnalité longtemps déniée à des activités qui se sont largement technicisées et exigent un niveau de compétence élevé.

Nombreux et variés sont les diplômes accessibles par cette voie.

Les diplômes du ministère de la Jeunesse et des Sports sont principalement des Brevets d'État d'éducateur sportif (BEES). Il y a 65 spécialités, de l'escrime jusqu'au football. Ils vont du niveau IV au niveau II (brevets d'Etat du 2ème degré qui correspondent plutôt à des fonctions de formateurs et d'encadrants dans les disciplines sportives).

Le Beatep (Brevet État d'animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse) en passe d'être remplacé par les Brevets professionnels de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPjeps) qui comprennent dix spécialités sportives : du sport automobile au golf auxquelles s'ajoute le domaine de l'animation culturelle (loisirs tous publics, animation culturelle, nouvelles technologies de l'information et de la communication). Ces deux diplômes sont les plus demandés.

Le Brevet d'aptitude professionnelle d'assistant animateur technicien de la jeunesse et des sports (Bapaat) permet d'être assistant animateur, soit dans le domaine sportif, soit dans le domaine de l'animation culturelle.

Un diplôme du niveau I, inscrit au répertoire, est celui de l'Insep : le diplôme d'ingénieur.

1.2 Une antériorité de la réflexion

Antérieurement à la VAE, le ministère avait mis en place une validation des acquis professionnels (Vap) qui avait permis une réflexion sur cette nouvelle voie d'obtention des diplômes. Un groupe national avait été constitué à l'époque qui regroupait quelques personnes des services déconcentrés et des établissements du ministère, sur la question de l'accompagnement des candidats. Un travail avait été engagé avec Bernard Lietard du Cnam sur la question à la fois de la reconnaissance des acquis et de la validation des acquis. Quand la loi de modernisation sociale a été votée et que les décrets sont parus, ce groupe a réfléchi à la mise en œuvre de la VAE puisque chaque ministère était chargé de définir par voie de circulaires la mise en œuvre concrète et opérationnelle.

Simultanément un important travail a été réalisé en interministériel (groupe piloté par Anne-Marie Charraud qui est aujourd'hui Rapporteur général adjointe de la Commission nationale de la certification professionnelle, la CNCP) parce que les différents ministères étaient confrontés aux mêmes difficultés.-

La VAE a apporté certains changements parmi lesquels le fait que le jury du diplôme a compétence à statuer et qu'il est composé d'un quart de représentants qualifiés des professions. Il a été nécessaire avec l'arrivée de représentants des employeurs et des salariés, de les former à l'évaluation des compétences alors que jusque-là ils étaient beaucoup plus habitués à valider des connaissances.

Désormais, un groupe national de formateurs a en charge cette formation des membres de jury. L'équipe qui l'assure a été préparée à cette tâche par une collaboration avec Bernard Prot du Cnam qui avait déjà fait deux études pour l'Éducation nationale dans le cadre de la Vap pour mettre en place des outils méthodologiques pour le jury.

« On a construit un certain nombre d'outils, ça a été une expérience très riche parce que ce sont vraiment les personnes des services et des établissements, donc tous des formateurs, qui ont élaboré ces outils par rapport aux questions que se posait le jury. Et ce qui a été intéressant c'est que nous, au niveau de l'administration centrale, à chaque fois que des outils ont été construits on les a validés. On les a diffusés par voie de circulaires, pour leur donner une légitimité dans les services et pour que les jurys les utilisent. » (une responsable ministérielle).

La loi reconnaissant désormais l'expérience bénévole comme un terrain à part entière d'acquisition de compétences, le vivier privilégié de la VAE dans le secteur de la Jeunesse et des sports est constitué par le milieu associatif, tout particulièrement les activités exercées dans le domaine culturel et sportif (entraîneurs, accompagnateurs de jeunes, dirigeants d'associations…). La VAE représente une réelle chance de professionnalisation pour les bénévoles des secteurs du sport et de l'animation dont les métiers sont en pleine évolution et où la demande de professionnalisme, et donc de professionnels, augmente. La nécessité d'être titulaire de certifications pour encadrer les activités sportives accentue encore le phénomène.

Mais la spécificité du milieu a conduit à des aménagements dès l'étape de la *recevabilité* puisque les textes de lois et décrets précisent que le candidat doit avoir une pratique de trois ans en rapport direct avec le diplôme, ce qui sous-entendait qu'il s'agissait de trois années à temps plein. Or la plupart des bénévoles n'interviennent pas à temps plein. Finalement, il a été admis que la durée de l'expérience ne devait pas être inférieure à 3 ans, en continu ou en discontinu, et qu'elle devait représenter un volume horaire de 2 400 heures sur un minimum de 36 mois cumulés. (Instruction n°02-183).

« Nous, nous sommes partis du principe que l'expérience se construit tout au long de la vie, que l'expérience acquise à 20 ans a la même valeur que celle acquise à 40 ou 50 ans. Nous n'avons pas limité cette expérience dans le temps. Les candidats doivent avoir 36 mois cumulés d'expérience et 2400 heures, ce qui permet aux bénévoles qui interviennent deux à trois heures par semaine de pouvoir présenter une demande de recevabilité. » (une responsable VAE au ministère).

1.3 Des chiffres

Selon les informations données par la responsable VAE au ministère, pour les années 2000-2001, dans le cadre de la Vap, il y avait eu 1 963 candidats avec un taux de 67 % de validation partielle, essentiellement sur des diplômes de niveau IV (Brevet d'État d'éducateur sportif).

Au début de la mise en œuvre de la VAE, en 2002, 731 candidats ont déposé un dossier de validation, avec un taux de validation totale ou partielle de 66 % ;

- en 2003, 4 581 candidats, avec un taux de validation totale ou partielle de 45 %[82].

- en 2004, 4 479 candidats ont déposé un dossier, 3 480 ont été reconnus recevables et 1 075 ont obtenu une validation totale ou partielle (70 %), dont 38 % de validation totale et 32 % de validation partielle[83] ;

[82] Selon une responsable ministérielle, « les chiffres de 2003 sont dus au fait qu'un certain nombre de personnes attendaient pour plusieurs raisons : d'une part, dans nos champs, la loi prévoit que pour exercer une activité salariée dans le champ sportif il faut être titulaire d'un diplôme. Ça veut dire qu'un certain nombre de bénévoles s'étaient investis pendant plusieurs années et souhaitaient obtenir un brevet d'Etat pour devenir salariés ou travailleurs indépendants dans le champ sportif ; d'autre part, dans le champ de l'animation socioculturelle un certain nombre de candidats souhaitaient obtenir un diplôme pour pouvoir passer les concours de la fonction publique. »

- en 2005, 3 710 candidats ont déposé un dossier, 3 025 ont été jugés recevables et 1 248 ont obtenu une validation totale ou partielle (70 %), dont 39 % de validation totale et 31 % de validation partielle[84].

Cette diminution en 2004 s'explique par plusieurs raisons : l'appel massif de 2003 et le fait qu'en 2004, un décret prévoyant que pour des activités liées à la sécurité en particulier, on pouvait exclure certains diplômes de la VAE. Le ministère de la Jeunesse et des Sports est directement concerné puisque un certain nombre de diplômes du champ sportif correspondent à un environnement spécifique, qui nécessite des conditions de sécurité pour les pratiques particulières. Tous les diplômes concernés par ces activités ont été exclus du champ d'application de la VAE, et petit à petit, ont été rédigés des arrêtés qui permettent aujourd'hui de pouvoir y accéder : le canoë, la voile, le parachutisme, le ski alpin, la spéléo, etc. De ce fait, on peut attendre un nouvel afflux de candidats.

2. LA VAE EN PRATIQUE

Vu la nature particulière du milieu et les formes propres qu'y prennent la VAE, c'est un terrain d'observation régional – la région Rhône-Alpes – qui a été choisi dans une démarche verticale qui a conduit à interroger la responsable VAE au niveau régional (DRDJS), une série d'accompagnateurs également membres des jurys tant dans le secteur sports que dans celui de l'animation (conseillers d'éducation populaire et de jeunesse), des candidats ainsi qu'un représentant d'un syndicat d'employeurs, le Snaesco (employeurs associatifs des centres sociaux et d'associations du développement social local)[85].

2.1 Les raisons du choix de la VAE

Du fait de la dispersion des structures et de leur très faible effectif salarié ou bénévole, c'est le plus souvent une décision individuelle qui est à l'origine de la démarche plus qu'une impulsion institutionnelle. La motivation essentielle de la majorité, souvent dans la tranche d'âge entre trente et quarante ans, est de sortir du statut précaire dans lequel ils exercent notamment du fait d'une qualification incomplète[86]. L'une d'entre eux, par exemple, anime un club de tennis sans être titulaire du Brevet d'État (BE). Bien qu'elle exerce son activité avec passion, ait doublé le nombre d'adhérents, multiplié les activités d'animation, l'arrivée d'un titulaire du BE lui fait perdre son emploi. De même, dans le secteur culturel, la VAE apparaît comme une voie permettant de mettre fin à la précarité des statuts et d'envisager une stabilisation professionnelle. Après avoir été sur un poste d'« emploi-jeune » pendant cinq ans, puis assistant d'éducation, un candidat de 32 ans souhaite valoriser l'activité d'intervenant culturel, d'« animateur de projets » qu'il a menée pendant toute cette période sans qu'elle soit formellement reconnue. Dans ce cas, la démarche de validation des acquis relève du souhait de faire reconnaître une pratique d'encadrement d'activités artistiques (ateliers d'écriture, accompagnement de groupes musicaux, théâtre). Le Beatep lui permettrait de quitter l'univers scolaire dans lequel il est contraint de consacrer une partie de son temps à des activités de surveillance pour se diriger vers le secteur de l'animation (MJC par exemple).

Il semble que les employeurs ne soient pas, spontanément, des promoteurs de la VAE. Plus exactement, ils y ont parfois recours pour des motifs d'opportunité plus que par une adhésion à ses va-

---

[83] *Source* : MJSVA/B2-décembre 2005.

[84] *Source* : MJSVA/DVAEF-B2 Statistique VAE mai 2006.

[85] En 2002, il regroupait plus de 800 associations adhérentes, dont 80 % de centres sociaux et 20 % d'associations du développement social local (crèches parentales et associatives, associations de consommateurs, etc.).

[86] Certains d'ailleurs avaient déjà été intéressés par les possibilités offertes par la Vap mais n'en remplissaient pas les conditions.

leurs. Ainsi, ils ont plutôt tendance à l'envisager comme ressource pour permettre par exemple à un salarié de valider un Beatep commencé par la voie classique et que le salarié ne parvient pas à valider totalement. Tel salarié qui a obtenu trois unités capitalisables et ne parvient pas obtenir la quatrième est incité à opter pour la VAE pour obtenir son diplôme.

De même, ils peuvent y voir un moyen commode de se soumettre aux obligations d'un changement de législation. Ainsi, le brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD) s'obtenait en deux stages de huit jours chacun. Aujourd'hui, la nouvelle législation exige un diplôme professionnel, le BPjeps, pour l'encadrement des centres de loisirs permanents. Dans ces conditions, certains employeurs ont pu inciter leurs salariés à passer ce diplôme.

Cependant de ce point de vue, il conviendrait de distinguer les syndicats d'employeurs qui ont une politique de formation très active et pour lesquels l'intérêt pour la VAE reste marginal, des collectivités locales qui ont moins cette culture de la formation et perçoivent dans la VAE un moyen de compenser leurs carences sur ce plan. De même, certaines petites associations rurales, des petites structures isolées peuvent être tentées d'amener leurs salariés à recourir à la VAE pour se mettre en règle. Selon la même logique, certains organismes collecteurs de fonds de la formation (Opca) tendent à populariser la VAE comme un outil de qualification aux diplômes de la filière.

« C'est un moyen d'assurer les personnes dans leurs postes sans tirer sur les fonds de la formation. Ils disent : " si vous avez quelqu'un qui a de l'expérience, pourquoi l'envoyer en formation. Ça coûte 4 000 ou 5 000 euros alors que par la VAE c'est gratuit. De ce fait, vous pourrez faire d'autres formations à côté. " » (un représentant du syndicat employeurs).

Enfin pour une fraction non négligeable de candidats, notamment les plus âgés, le choix de cette voie de qualification peut relever prioritairement d'une recherche de reconnaissance à l'issue d'une longue carrière bénévole. Ce thème revient comme un leitmotiv dans le discours des accompagnateurs qui citent des exemples nombreux d'une telle motivation.

« Du coup, la VAE a permis à ces personnes de redonner un petit peu de sens, d'intérêt et de valeur à leur activité professionnelle. J'ai vu un monsieur qui devait avoir une soixantaine d'années, qui enseignait le judo depuis des années, qui était connu un peu partout, etc., bon, une activité plus ou moins légale, quand même, puisqu'en principe, il n'avait pas le droit de se faire payer, mais bon, il avait bien quelques rémunérations quand même. Il a fait cette démarche pour laquelle il était presque réticent, au départ, et puis finalement, il l'a fait, et il était tellement « heureux », qu'on ait reconnu ses compétences en lui donnant ce diplôme-là, que, pour le coup, c'était une vraie promotion sociale ! Un monsieur qui était ajusteur dans l'industrie, enfin bon, pour le coup, ça a été, pour lui, quelque chose de très gratifiant, très très gratifiant et puis, en même temps, une reconnaissance de ses pairs. »

2.2 Le processus de recevabilité

Dans le secteur, l'étape de recevabilité est loin d'être une formalité bien que les candidats rencontrés la présentent souvent ainsi. De fait, il existe souvent un décalage entre la grande diversité des activités couvertes par les diplômes recherchés et l'expérience mono centrée des candidats (une seule catégorie d'âge, un champ d'activité étroit, des expériences répétitives ou acquises dans un seul centre). Plusieurs accompagnateurs signalent l'écart entre une recevabilité formelle (respect strict des conditions) et la capacité réelle à affronter la procédure de VAE, ce qui peut entraîner des débats au sein des équipes d'accompagnateurs. A leurs yeux, la première est loin de préjuger de la seconde. C'est à l'occasion de l'étape d'accompagnement que le fossé éventuel entre le diplôme revendiqué et la faiblesse de l'expérience se révèle aux yeux des accompagnateurs et du candidat lui-même.

« Il y a eu un vrai débat dans l'équipe d'accompagnateurs : est-ce qu'on peut se permettre de dire stop ? […] Est-ce qu'on a les moyens institutionnellement de faire barrage de la recevabilité, parce

qu'il faut aller jusqu'à l'expérience de l'animation en lien avec le niveau ? Parce que, là, si on fait ça, je pense que c'est ingérable, on ne peut pas vérifier, c'est très difficile d'apprécier sur un CD ou un contrat de travail. Animateur oui, mais à niveau V, à niveau IV, à niveau III, à niveau II c'est très difficile, c'est impossible. On passerait une journée par personne avec des entretiens, avec les employeurs, ne serait-ce que pour l'aspect recevabilité. Du coup, on hérite de ça, et on a à traiter ça en accompagnement. » (un accompagnateur)

La question qui se pose de manière récurrente est celle de la distance entre le volume d'une activité, sa durée et la variété des expériences attendues par les jurys. Pour ces derniers, une expérience d'animation concentrée sur la petite enfance ne saurait prétendre à une validation pour toutes les catégories d'âge. De même, une pratique sportive, même de haut niveau, ne peut remplacer une expérience d'entraînements avec des publics différents. Cependant, le milieu sportif étant très étroit dans telle ou telle discipline, il arriverait que les représentants des professionnels dans les jurys (salariés ou employeurs) *« connaissent très bien le candidat, parce que le milieu sportif est tout petit, donc ils savent que ce candidat est très bon, et que de toute façon, on en a besoin et quand bien même le dossier n'est pas aussi bien ficelé, ils vont peut-être … Moi j'ai entendu dire des choses comme ça, d'être moins exigeant… Après ça dépend de la discipline sportive. »* (un accompagnateur)

2.3 L'accompagnement et ses particularités dans le secteur de la Jeunesse et des Sports

Selon les textes, l'accompagnement est facultatif et peut être proposé par divers organismes, il n'est pas l'exclusivité du ministère valideur. De fait, dans la région Rhône-Alpes, des organismes privés, qui sont le plus souvent des organismes de formation, sont habilités à accompagner les candidats. Certains sont explicitement soupçonnés de considérer l'accompagnement à la VAE comme un nouveau marché, sans toujours respecter l'esprit de la loi.

De son côté la Direction Régionale du Travail finance, dans le cadre d'une mission d'information sur les formations et l'emploi, un module de préparation à la validation des acquis de 20 heures par semaine pendant dix semaines. Par rapport à celui-ci, le ministère de la Jeunesse et des sports propose des accompagnements limités dans le temps du fait, d'abord, de la faible disponibilité des personnels du ministère qui assurent cet accompagnement mais aussi par choix :

« Nous sommes convaincus que l'accompagnement est une méthodologie, qu'il ne s'agit en aucun cas, pour les accompagnateurs, de remplir le dossier du candidat, et que cette méthodologie particulière doit être limitée à huit ou dix heures [en fait, 20h]. Si les candidats ont besoin d'accompagnement plus important, il y a des organismes qui répondent à d'autres types de prestations, qui peuvent proposer des accompagnements de 35 heures. »

Ce processus pour lequel les candidats peuvent prétendre à une aide soit du Conseil général, soit de leur employeur, se déroule sur deux journées et demie (20h)[87]. Il est le plus souvent organisé en groupe, par exemple trois candidats pour deux accompagnateurs. Les uns et les autres insistent sur le bénéfice que chacun retire de cette organisation. Les candidats en particulier soulignent combien le fait d'écouter leurs collègues exposer leur dossier les fait progresser même si l'activité est très éloignée de la leur. L'espace entre les séances est mis à profit pour adresser des écrits aux accompagnateurs mais aussi, bien souvent, aux autres candidats. L'un d'entre eux souligne le profit qu'il a retiré de la lecture de ces dossiers vis-à-vis desquels il lui était impossible de se situer uniquement comme professionnel. De même, une sportive note le bénéfice qu'elle a tiré d'une description d'activité de pliage dans une maison de retraite très éloignée de sa propre pratique.

[87] « On les voit 2 journées et demie puis on a fait un contrat moral puisque maintenant elles sont aidées soit le Conseil général soit par leur employeur… on leur donne 20 h d'accompagnement ; on travaille en groupe, on prend 3 candidats et 2 accompagnateurs. »

2.4 Une réflexion approfondie sur l'accompagnement

Les entretiens avec les accompagnateurs ont permis de mettre en évidence une réflexion approfondie de leur part sur leur pratique. Elle donne lieu à des séances régulières et collectives d'analyse de la pratique qui regroupent les accompagnateurs de la région autour d'un intervenant extérieur qui les aide à travailler sur leur positionnement et la mise à distance des affects :

« Dans ce travail du groupe d'analyse de la pratique, on fait remonter des questions que l'on rencontre. On fait des mises en situation, on présente les problèmes, et un collègue fait le jeu de l'accompagnateur et qui nous pose des questions pour chercher à comprendre ce qui pose problème, de nous le faire dire et nous faire trouver des solutions. » (un accompagnateur).

Ce travail collectif permet en outre aux accompagnateurs de se construire une culture commune, d'être « en adéquation » comme le dit l'un d'entre eux. En ce sens-là, il est un vecteur de cohérence et d'unité des pratiques qui renforce la logique de pilotage qui inspire les instances ministérielles.

À l'évidence, l'accompagnement n'est pas pour eux une tâche annexe, complémentaire mais une activité riche de sens, qu'ils ont choisie et sur laquelle ils ne cessent de poursuivre la réflexion, de multiplier les lectures, de débattre entre eux.

Elle a donné lieu à l'élaboration d'*une charte* à laquelle tous les accompagnateurs font référence et qui encadre leur pratique. C'est :

« Un peu notre outil de cadrage - donc je suis plutôt dans l'optique de partir de la charte et de lire la charte, et à la fin de la commenter sur les droits et obligations de part et d'autre, de préciser notre rôle et à partir de là de cette lecture, ils y voient peut-être un peu mieux pour formuler des attentes par rapport à l'accompagnement.» (un accompagnateur).

La tentative de *définition de leur fonction* par les accompagnateurs eux-mêmes met clairement en évidence le sens qu'ils lui donnent. Tous tentent de la définir avec précision, revenant parfois à plusieurs reprises au cours de l'entretien sur la signification qu'elle a à leurs yeux, la caractérisation la plus exacte.

« Accompagnateur, j'aime bien ce terme, tellement bien que ce que je demande aux formateurs, avec qui je travaille sur des formations, c'est d'accompagner plus les stagiaires … dans le sens où… le conduire… je vois ça comme un conducteur et un révélateur, oui, d'être un filtre un petit peu. Je dis filtre parce qu'on travaille vraiment entre un référentiel qui est propre à tel diplôme, à un texte avec des contenus, des compétences exprimées et puis une personne, et puis il faut faire le lien, trouver ce lien entre tout ce que cette personne a acquis de ses expériences et le référentiel. Donc c'est un peu un facilitateur de… c'est un facilitateur, un accoucheur d'expériences et moi… j'ai appris là-dedans… ça va un peu dans tous les sens… j'ai appris à travers l'accompagnement à… comment dire… à aider les gens à se trouver plus riches que ce qu'ils sont. Donc on est un petit peu des révélateurs de richesse ; […] « c'est un facilitateur de quoi… de reconnaissance de… d'expérience » (une accompagnatrice).

Un autre souligne que dans « accompagner », il y a la *« notion de partage. Il y a aussi compagnonnage, il y a le partage du pain, il y a un petit peu cette idée-là, et je trouve que le terme est bien choisi et bien adapté. »* (un accompagnateur).

Dans leurs tentatives de définition, ils s'efforcent de décrire la variété des pratiques au cours des différentes phases du processus. Selon les situations, il va falloir

« Avoir un rôle rassurant, par rapport à des personnes qui sont inquiètes » […] « pousser les candidats dans leurs retranchements c'est-à-dire les malmener » […] « leur donner des informations. Il y a des moments où on va seulement les écouter parce qu'il y a des choses qu'ils ont envie de dire et il faut qu'ils les disent, sinon, on ne pourra pas avancer, donc, on va les écouter d'une oreille bienveillante, mais, en sachant que, voilà, on est là pour les écouter à ce moment-là. […] les amener, petit à petit, à quelque chose de plus fort que comprendre, c'est-à-dire être capable

d'intérioriser un peu ce qu'on attend d'eux, pas seulement comprendre intellectuellement mais c'est être capable de le faire, quoi ! On pourrait peut-être le caractériser comme, il faut que l'accompagnateur ait une grande capacité d'adaptation et à sa disposition, je dirais une palette de... presque d'outils comportementaux, de possibilités de réponses et d'attitudes qui vont permettre aux candidats qui sont là d'avancer un petit peu dans leurs démarches, quoi ! » (une accompagnatrice).

Ils procèdent aussi par recherche de différences avec des activités proches, l'enseignement, la formation. Il ne s'agit pas de rechercher un résultat comme les novices ont tendance à le faire. Ils ne doivent pas se concevoir comme des formateurs : « *c'est vraiment une histoire de couple même si on est à 3 ; c'est vraiment 50/50. S'il rate, il est à 50 % responsable et je suis à 50 % responsable. »* (une accompagnatrice).

L'accompagnement occupe une place significative dans leur travail moins par le volume horaire qu'ils lui consacrent que par l'engagement avec lequel ils s'y consacrent :

> *« Dans nos fonctions, celui qui choisit de faire ça, c'est en plus de ce qu'il fait déjà. Il ne faut pas se faire d'illusions, ce n'est pas, pour autant, qu'on va lui enlever une partie de son travail. Ici, forcément, c'est en plus, donc, il faut être motivé aussi. […] On ne nous paie pas en plus pour ça ! Non, non !»* (un accompagnateur).

À une place relativement réduite en volume horaire correspond une implication manifestement très importante. Les personnes rencontrées ont fait le choix de l'accompagnement parfois malgré les réticences de leur encadrement :

> *« Je l'ai vécue cette VAE… comme un libre choix. Une position à prendre par rapport à ce système. On a une inspectrice qui gère le service autant Jeunesse que Sports qui n'était pas du tout chaude pour que je puisse faire de la VAE, pour que je prenne du temps pour ces accompagnements […] Dans les sports, c'est quand même une voie à la certification assez décriée. »* (une accompagnatrice).

3. LA VAE VÉCUE COMME UN ENGAGEMENT SOCIAL

Certes, comme on nous l'a parfois suggéré, il semble que la VAE suscite toujours quelques résistances, d'abord parce que, comme le dit un de nos interlocuteurs, *« tout le monde à quelque chose à voir avec la formation et les diplômes »*, que subsiste comme ailleurs l'idée tenace qu'*« avec la VAE, on brade les diplômes »*, mais aussi pour une raison plus spécifique au champ sportif. Il y règne une telle logique de l'effort, de dépassement de soi que rien ne semble pouvoir remplacer la pratique elle-même et sa valeur de preuve. Dans ce domaine, obtenir une qualification sur dossier apparaît à certains en contradiction majeure avec les valeurs dominantes du milieu.

Pourtant, incontestablement, le secteur de la Jeunesse et des sports est un secteur où transparaît un fort assentiment donné à la VAE. Les acteurs concernés manifestent un degré d'engagement élevé et un intérêt marqué pour cette voie de qualification. Tous les témoignages recueillis traduisent cette adhésion à ce qui est souvent assimilé à « un outil de promotion sociale extraordinaire ». Chez toutes les catégories d'acteurs rencontrés, cette conviction est fortement marquée et explique sans doute que les uns et les autres soient prêts, chacun à leur niveau, de déployer une grande énergie pour que ce soit un succès :

« C'est la notion de service public, donc, quand même. Tous ces gens qui ne sont jamais allés en formation et qui ont de vraies compétences, on en a besoin de ces gens-là sur le terrain ; ils font un vrai boulot par rapport aux enfants et aux jeunes, donc il faut bien qu'à un moment donné ils soient reconnus quelque part, parce que si ce n'est pas dans leur ministère de tutelle… » (une accompagnatrice).

La culture de ce champ reste très marquée par une dimension militante en faveur de la promotion sociale héritée de l'Éducation populaire dont les valeurs demeurent des références majeures dans le secteur.

« C'est un milieu où tout se construit sur la confiance et le relationnel ; c'est spécifique à la branche. Mais cela constitue une occasion de promotion sociale extraordinaire dans les quartiers ; certains ont une énergie extraordinaire ; c'est un métier qui fonctionne avant tout sur l'envie et la motivation. » (un responsable de centre social).

Les candidats eux-mêmes évoquent volontiers la dimension militante pour parler de leur parcours antérieur. Dans l'école primaire où il a travaillé pendant cinq ans, un animateur a conduit divers projets artistiques (atelier d'écriture, réalisation d'un disque…) :

« J'ai fait ça aussi par, quelque part, par militantisme, parce que je crois beaucoup en fait à la culture dans l'école et valoriser les enfants autrement que par le français et les matières fondamentales, quoi ! Je trouvais que c'était que la culture était une fabuleuse passerelle pour transmettre les fondamentaux, en fait ! » (un candidat).

À certains égards, certains ont même le sentiment de poursuivre dans cette logique en optant pour la VAE ; à leurs yeux, elle prolonge naturellement une carrière d'animateur engagée sous de telles valeurs.

Quels que soient les acteurs, responsables de l'administration, accompagnateurs, candidats, tous expriment dans leurs discours et dans leur pratique un engagement fort dans la nouvelle voie de qualification. Si l'on excepte les usages d'opportunité qu'on a pu évoquer, celle-ci fait dans l'immense majorité des cas l'objet d'un choix positif, pleinement revendiqué. Pour les candidats, outre les efforts qu'elle suppose, elle est souvent l'occasion et l'instrument d'une nouvelle impulsion. Loin d'être un simple point d'aboutissement, elle pousse à des prises de responsabilités, à des reprises de formation, d'autres engagements. Telle éducatrice qualifiée par la VAE consacre désormais une partie significative de son temps libre à l'encadrement handisport :

« J'ai des projets que je n'avais pas avant. Je sais que je peux faire un long chemin [dans le domaine du handisport] ; maintenant, je vois loin. ».

Tel autre, dont la validation n'a pourtant pas abouti, explique qu'il a continué :

« …à faire des projets artistiques dans le lycée, avec toujours la conviction de mettre en lien des structures culturelles de proximité, comme les scènes de musiques actuelles et l'école. »

Cette adhésion aux principes de la VAE, à sa philosophie oserait-on dire, à la conception des rapports sociaux dont elle est porteuse, peut les amener à considérer cette forme de validation comme plus en harmonie avec les activités qu'ils encadrent que la formation par la voie « royale ». Les encadrants issus de la formation classique auraient tendance à privilégier la compétition et les valeurs qui lui sont associées, notamment l'argent : *« ce n'est pas pour rien que la VAE est interdite au ski. Les pulls rouges [moniteurs de l'ESF] y sont opposés. C'est leur chasse gardée ».* A l'inverse, les formateurs passés par la VAE privilégieraient une pratique de loisirs et feraient montre de moins d'orgueil : *« Je pense qu'on reste humble avec la VAE. »*

Cette représentation forte de la VAE, l'attachement aux valeurs dont elle est investie par ces acteurs, est un des éléments explicatifs du faible taux de validation observé dans le secteur. Ainsi, dans la région Rhône-Alpes, en 2006, le taux de validation totale est identique au taux national de 2005 à savoir 70 % avec 39 % de validations totales et 31 % de validations partielles. Ces logiques professionnelles peuvent parfois entrer en tension avec des logiques d'emploi. Ainsi le degré d'exigence élevé de ceux qui la mettent en œuvre (accompagnateurs et jurys) est parfois accusé de contrecarrer le projet, inhérent à la VAE, d'améliorer l'employabilité des salariés et des bénévoles du secteur. Pourtant, un suivi post-jury a été mis en place dans la région.

Pour les jurys du secteur Jeunesse, il existe un dispositif pour aider les candidats à poursuivre leur parcours. En cas de validation partielle ou de non validation il leur est proposé, systématiquement,

une rencontre post-jury destinée à aider à comprendre la décision, à faire le point sur leurs difficultés, etc. Le but est d'aider le candidat à aller vers la certification (dépôt d'un nouveau dossier VAE ou passage dans un cursus de formation ou encore orientation vers un autre diplôme). Dans le même esprit, au niveau national, est en cours d'élaboration une nouvelle grille qui serait remplie par les jurys à destination des services Jeunesse et sports qui pourraient recevoir le candidat et l'aider à poursuivre son parcours. Une instruction devrait être publiée prochainement.

Les personnes rencontrées :

- la responsable VAE au MJSVA
- la responsable VAE à la DRDJS de Lyon
- 4 Conseillers en éducation populaire en charge d'accompagnement et membres de jury
- 2 salariés, candidats à la VAE
- 1 employeur, et représentant d'employeurs au Snaesco.

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE TRANSVERSALE

Marie-Christine Bureau, Marie-Christine Combes, Solveig Grimault,
Chantal Labruyère, Yves Lochard, Carole Tuchszirer

En coopération avec Cécile Baron, Damien Brochier, Annette Dubret-Dufour,
Françoise Kogut-Kubiak, Colette Leymarie, Nathalie Quintero, Bernardine Rivoire, Josiane Teissier

Chapitre 1

QUINZE MONOGRAPHIES : UNE PLURALITÉ D'USAGES DE LA LOI

Par rapport à des travaux antérieurs, engagés peu de temps après l'adoption de la loi[88], on observe un changement dans les facteurs qui déclenchent les opérations collectives de VAE. Initialement peu structurées, suscitées par des individus personnellement convaincus de l'intérêt de la VAE, ces démarches sont aujourd'hui assises sur une dimension plus stratégique portée par des acteurs collectifs (entreprise mais aussi État, branche/ OPCA, etc.), même si l'engagement individuel des initiateurs reste une dimension significative. Dans la plupart des cas étudiés, les branches professionnelles ont joué un rôle important dans la mise en place des opérations de VAE (restauration, textile-habillement, commerce alimentaire de proximité, coiffure, aide à domicile, travail temporaire). Mais certaines opérations ont été directement suscitées par l'État, par l'intermédiaire des DRTEFP (Flunch, travail temporaire) – opérations que l'État a parfois également financées. En outre, la VAE peut aussi s'inscrire dans une dynamique territoriale qui place le Conseil régional dans un rôle de pilote visant à coordonner les interventions des différents acteurs présents sur le territoire (partenaires sociaux, services déconcentrés de l'État, milieu associatif et consulaire, etc.). Si l'on ne peut pas parler de « régionalisation de la VAE », on sait qu'il existe néanmoins, dans de nombreuses régions, un pilotage régional de la VAE qui tente d'améliorer l'efficacité de ce dispositif[89]. Les régions ont même souvent cherché à intégrer ce nouvel outil dans leur programme de formation à moyen terme. Elles le font en fonction des priorités qui sont les leurs sur leur territoire : ainsi, la diversité des modes d'appropriation de la VAE par les régions pour les demandeurs d'emploi rejoint le constat effectué dans cette étude d'une pluralité des usages sociaux et économiques de la VAE[90].

Dans plusieurs cas observés, la politique des organismes de branche et les stratégies d'entreprise convergent vers la préoccupation commune d'œuvrer pour la reconnaissance de secteurs professionnels et de métiers souvent insuffisamment valorisés de leur point de vue. Certains acteurs, groupes ou entreprises (Veolia Environnement, Auchan), ont même plus explicitement encore intégré la VAE à leur propre dispositif RH (accord de groupe ou d'entreprise). *Ici, la certification est envisagée comme un moyen de valorisation sociale des emplois et des personnes et la VAE apparaît comme une voie d'accès privilégiée pour des personnes ayant quitté précocement le système scolaire*.

Dans les secteurs ou les entreprises en crise, la VAE s'intègre plutôt à une politique préventive de gestion de l'emploi, dans un horizon barré par la menace des restructurations. Dans le cas du secteur textile-habillement, elle s'articule avec un dispositif établi de longue date, en partenariat avec

---

[88] Voir par exemple le rapport de MCVA pour la DGEFP, « La VAE dans les entreprises : un atout collectif », mai 2006.

[89] Par exemple, la région Rhône-Alpes a décidé de participer au financement de l'accompagnement des salariés, se situant ainsi aux marges de ses compétences légales. Elle accorde une aide supplémentaire à l'accompagnement de salariés souhaitant acquérir des qualifications de niveaux V ou IV ou ayant plus de 45 ans. Cette aide supplémentaire est versée aux OPCA sous convention avec le Conseil Régional, notamment l'Agefos-PME et l'OPCAREG. Le choix de ces deux organismes collecteurs est en outre guidé par la volonté de la région de toucher les PME/PMI qui éprouvent souvent des difficultés à valoriser et qualifier le personnel en place.

[90] Ainsi, si la loi reste silencieuse sur les publics qu'il convient de privilégier dans l'accès à la VAE, la concertation régionale, qu'elle se déroule dans le cadre du PRDF, ou dans les commissions VAE créées par le CCREFP, peut-être l'occasion de définir quelques priorités locales. La Lorraine a ainsi mis l'accent sur le niveau de la certification (V et IV). L'Ile de France a souhaité développer la VAE en la ciblant prioritairement sur les métiers en tension dans une logique de retour à l'emploi et d'amélioration du fonctionnement du marché du travail. En Rhône-Alpes, le pass VAE mis en place dans le cadre du PRDF est destiné aux demandeurs d'emploi, prioritairement sans qualification et de plus de 45 ans, aux femmes en congé parental et conjointes d'artisans, de commerçants et d'agriculteurs, aux personnes handicapées, aux travailleurs saisonniers et aux bénévoles.

l'Éducation nationale. *Dans ce cas, la certification est un moyen d'accroître les possibilités de reconversion des salariés et la VAE permet d'y parvenir à moindre coût pour l'entreprise.*

La VAE est aussi sollicitée dans la recherche d'espaces de stabilité de l'emploi qui dépassent le périmètre de l'entreprise et même de la branche : certification des intérimaires, parcours qualifiants pour des travailleurs handicapés et des salariés en insertion au niveau d'un territoire, validation des compétences acquises par les Compagnons du Devoir. *La certification autorise la circulation sur un espace professionnel élargi. La VAE apparaît alors comme le choix le plus conforme à l'objectif de validation de parcours*. Dans les trois cas concernés par cet usage de la VAE, on constate d'ailleurs que cette logique de parcours et de sécurisation de trajectoires professionnelles s'inscrivait de longue date dans les pratiques de gestion de l'emploi.

Enfin, au niveau de secteurs caractérisés par de petites structures ne disposant pas d'outils propres de gestion du personnel, la promotion de la VAE auprès des employeurs apparaît comme un moyen d'œuvrer pour l'avenir du secteur : satisfaire à la réglementation, favoriser les reprises d'entreprises, professionnaliser les bénévoles etc. *C'est alors une fonction régulatrice qui est assurée par la certification et la VAE permet de prendre en compte a priori une plus grande diversité de parcours.*

1. VALORISER LES PERSONNES ET LES MÉTIERS

Dans ce cas, les stratégies de développement de la VAE trouvent leur origine dans la nécessité de valoriser des métiers peu considérés ou d'augmenter le niveau de qualification pour des métiers en évolution, tout en conférant plus d'objectivité aux pratiques de promotion interne.

1.1 Auchan : une démarche expérimentale

L'entreprise Auchan a signé un accord d'entreprise sur la formation professionnelle à la suite de l'accord de branche de 2004. Une expérimentation a été lancée dans plusieurs magasins de la région lilloise avant même la signature de l'accord. Deux d'entre eux ont été enquêtés. Les DRH y ont mobilisé la VAE davantage dans une perspective de reconnaissance que d'évolution professionnelle, de signal en vue de fidéliser les salariés compétents. Le dispositif mis en place par Auchan se caractérise aussi par un co-investissement salarié-entreprise dans la démarche de VAE. L'entreprise a ciblé les salariés concernés et les certifications visées, mais ensuite la démarche est strictement individuelle : il n'y a pas d'accompagnement interne formalisé. Notons que cette caractéristique va de pair avec une certaine forme d'individualisation de la politique de formation (projets professionnels personnels, plan de formation individuel).

L'entreprise assume aussi les souhaits de mobilité que pourrait déclencher la VAE chez certains salariés, dans la mesure où les carrières offertes aux salariés risqueraient de se bloquer si celles-ci ne s'accompagnaient pas de mobilités externes.

1.2 Trans-Sport : faire émerger une hiérarchie intermédiaire

Une autre configuration se présente, dans laquelle le recours à la VAE est le fruit d'une démarche plus territorialisée : un Opcareg, dans le cadre d'un projet d'élévation du niveau de qualification des salariés de ses entreprises adhérentes, invite ces dernières à engager des démarche de VAE, avec le soutien financier de la région. L'une d'entre elles, Trans-Sport, répond favorablement à cette proposition, qui converge avec ses propres objectifs managériaux : faire émerger une hiérarchie intermédiaire pour encadrer les nouveaux embauchés, dans une période d'expansion. Cette société, issue de

l'externalisation de l'activité logistique d'Adidas en 2001, vient en effet de remporter un gros contrat avec Adidas qui est son principal donneur d'ordre.

L'entreprise, récente, de taille moyenne, n'a pas de politique de certification en tant que telle. L'opération de VAE est impulsée, et pour partie prise en charge par le réseau territorialisé de l'Opcareg. Ainsi, c'est un cabinet d'étude extérieur – le GIP-FCIP, structure liée à la Dafco – qui, mobilisé par l'Opcareg, établit un « diagnostic ressources humaines » et identifie les diplômes susceptibles d'être visés (CAP « Agent d'entreposage et de messagerie » et le Bac Pro Logistique). C'est de fait une forme d'appui à la fonction RH que propose l'Opcareg. La monographie détaille les conditions du relatif échec de cette médiation organisée au plan territorial (3 validations totales sur 15 candidats). Du point de vue de l'employeur, l'objectif de valider du personnel encadrant n'est pas vraiment atteint : « *On espérait faire ressortir des personnes qui savent manager les équipes, de ce côté-là on n'a pas eu satisfaction* » et, du point de vue de l'Opcareg, la perspective d'une éventuelle transposition de cette expérimentation dans d'autres entreprises de logistique semble compromise. En revanche, la VAE est devenue pour l'entreprise un outil parmi d'autres en matière de gestion des ressources humaines.

1.3 Flunch : certifier les salariés pour valoriser la qualité de service

Lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés de recrutement, et à un déficit d'image de la profession, les entreprises peuvent être amenées à internaliser davantage la procédure de validation des acquis. C'est le cas de Flunch dans notre échantillon. Soucieux d'internaliser une responsabilité sur les parcours de ses salariés, pour les fidéliser, le DRH de l'entreprise investit également dans un certain nombre de médiations avec les institutions du marché du travail, tout en bénéficiant du travail d'ingénierie réalisé par l'Opca – interbranches – en matière de VAE. Rien d'étonnant, dans cette perspective, qu'il ait été sensible à la sollicitation de la DRTEFP de Paca – par l'intermédiaire de l'Opca – pour engager une opération de VAE dans plusieurs restaurants de la région, à titre expérimental – et dérogatoire, les CQP visés n'étant pas inscrits au RNCP. L'intérêt conjoint de l'entreprise, de la branche et de l'Opca est manifeste. Ce dernier soutient par ailleurs, depuis 2002, une politique de certification active axée sur le développement des CQP. Pallier les difficultés de recrutement et fidéliser les salariés (en commençant par donner un diplôme aux plus anciens) sont clairement, ici, des enjeux partagés. À l'appui d'une politique volontariste (« *Chez Flunch, tous diplômés* »), il s'agit de recréer un périmètre de stabilité de l'emploi dans les contours de l'entreprise, sur la base des titres professionnels (CQP) promus par le secteur. La politique de l'organisme de branche et la stratégie de Flunch convergent vers la préoccupation commune d'œuvrer pour la reconnaissance d'un secteur professionnel insuffisamment valorisé de leur point de vue.

Le mouvement d'internalisation vient, d'abord, de ce que l'expérimentation VAE trouve à s'inscrire dans un dispositif interne récent (2000) dit « des parcours qualifiants », qui vise à ce que l'entreprise, reconnue comme « école de formation » – avec des personnes accréditées tuteurs par la branche –, soit en mesure de délivrer des CQP sans recourir à un organisme externe. Par ailleurs, dans cette même perspective, l'entreprise ne prévoit pas de co-investissement salarié / entreprise dans la formation. Bien au contraire, l'enjeu est que tout soit fait sur le temps de travail. Enfin, un travail est en cours au niveau de l'entreprise pour intégrer les CQP dans la grille de classification. Le financement, par ailleurs, a été pris en charge par la DRTEFP Paca, dans le cadre d'un dispositif dérogatoire.

Enfin, ce mouvement d'internalisation, pour fidéliser le personnel, n'est pas exclusif d'une stratégie d'instauration d'un certain nombre de médiations, notamment avec les services de l'État et les institutions du marché du travail, pour faciliter le recrutement notamment et réhabiliter l'image du secteur.

1.4 Veolia Environnement : attirer la main-d'œuvre

Le cas de Veolia Environnement a été étudié ici sous l'angle de la politique du groupe, et d'une opération particulière de VAE au sein d'une société du groupe intervenant dans le transport routier de voyageurs. L'enjeu du recours à la VAE est celui d'une reconnaissance sociale de compétences acquises par des conducteurs au cours de nombreuses années de travail mais peu valorisées, du fait notamment de l'image dégradée des métiers concernés. Le groupe a fortement investi, depuis plus de dix ans, dans un partenariat avec l'Éducation nationale, dans le cadre de l'action des organisations professionnelles de la propreté et du transport collectif, pour créer et actualiser des diplômes ajustés à ses métiers (CAP, BEP). Veolia Environnement développe donc une politique de certification active, depuis le début des années 1990, qui s'est traduite notamment par la conclusion d'une convention avec l'Éducation nationale pour le développement de la Vap (1995). Cette stratégie, dans le cadre de ces partenariats institutionnels, trouve également un prolongement dans le mode de financement de l'opération de VAE plus particulièrement étudiée ici. En effet, c'est l'Opca de la branche transport et l'OME (Opérateur des Métiers de l'Environnement), organisme placé sous la délégation de l'OPCIB, qui prennent en charge le financement de l'opération. La présence de ce nouvel opérateur (créé en 2005), qui permet une gestion interbranches des projets de formation, signale l'introduction d'un nouveau mode d'organisation, à côté des traditionnels dispositifs de branches. Celui-ci est plus ajusté au périmètre d'un groupe qui, comme beaucoup d'autres, déborde largement les contours des champs conventionnels.

Le groupe ayant ainsi contribué à la création de diplômes, on observe que, plusieurs années après, une société de transport qui en fait partie peut mobiliser ce référent du diplôme dans le cadre d'orientations RH qui, en revanche, lui appartiennent. Les opérations de VAE au sein du groupe Veolia Environnement conservent, en effet, un caractère très local, autonome : ce sont les sociétés qui initient directement et mettent en œuvre des opérations de VAE, sans que cela constitue une injonction du groupe. Dans le cas retenu pour l'enquête, la société se saisit notamment de la VAE pour réguler la première phase de son processus de promotion interne : la VAE sera proposée à des salariés anciens, au bénéfice d'une reconnaissance qui, ici, n'est donc pas « que » symbolique, puisqu'elle est articulée au mode de gestion des promotions. Enfin, cette intégration de la VAE dans la stratégie RH de la société se traduira également par un investissement important de cette dernière dans la mise en œuvre de la démarche (accompagnement notamment, mobilisation des ressources internes à la société également, nous y reviendrons plus loin).

1.5 Fralib : Valoriser les ressources humaines

Le recours à une démarche collective de VAE chez Fralib rejoint cette volonté de reconnaissance du métier tant en interne qu'à l'externe. La première expérimentation s'inscrivait dans une stratégie générale de motivation des opérateurs des lignes de production ayant atteint le sommet de la ligne hiérarchique des coefficients (ON3) et ne pouvant plus de fait prétendre à une progression de carrière en raison du faible taux de rotation des postes. Il s'agissait alors pour l'entreprise de dynamiser le personnel par une reconnaissance externe « officielle » d'une qualification acquise en interne à l'issue d'un parcours de formation étalé sur plusieurs années. La seconde expérimentation de démarche collective répondait à cette même finalité de reconnaissance du métier mais s'adressait cette fois-ci à une autre catégorie de personnel, les mécaniciens. Depuis 2003, l'entreprise a intégré la VAE à sa politique de valorisation des ressources humaines et ne cache pas se soucier de l'employabilité de ses salariés même si cet objectif reste secondaire à ses yeux.

1.6 L'ADMR : reconnaître les métiers de l'aide à domicile

Dans le cas de l'association de l'Olivier relevant de l'ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural), c'est la branche de l'aide à domicile qui a joué un rôle déterminant d'impulsion d'une politique de VAE, en s'impliquant très activement dans la rénovation des certifications (DEAVS et titre AVF) et en faisant de la VAE, *via* l'accord de branche de 2003 déclinant l'ANI, un des moyens prioritaires d'obtention des qualifications. La branche a également établi des priorités de financement, *via* l'Opca, en termes de publics (intervenants non qualifiés, ancienneté de plus de 15 ans) et de diplômes visés (DEAVS, CAFAMP, TISF). Cette politique de branche a rencontré une stratégie volontariste de l'association en faveur de la qualification des salariés, ainsi qu'une politique régionale active (EDDF puis ADEC) en faveur de la qualification des personnels non qualifiés du secteur médico-social. Pour la fédération en effet, l'objectif est double : améliorer la qualité du service rendu, et améliorer la reconnaissance du métier et la professionnalisation des associations.

1.7 Les médiatrices culturelles : construire un nouveau métier

Enfin, dans le cas des médiatrices sociales et culturelles, la mise en place de la VAE intervient dans le cours d'un processus de structuration d'un métier en émergence, auquel participent de nombreux acteurs. En effet, l'association Profession Banlieue et la Fédération des associations de médiatrices de Seine-Saint-Denis ont noué un partenariat avec des formatrices de l'Institut régional de travail social (IRTS) de l'Ile-de-France, avec l'objectif commun de professionnaliser la fonction de médiatrice, apparue dans les années 1980 au sein des associations de quartier implantées dans les banlieues populaires. Dès les années 1990, Profession Banlieue avait publié un référentiel-métier et engagé un travail de *lobbying* afin de faire reconnaître ce référentiel à différents niveaux. Les partenaires ont obtenu, chemin faisant, le soutien de la Délégation aux droits des femmes ainsi que des financements européens. Dans le cadre de la mesure adultes-relais, mise en place par le ministre délégué à la Ville et qu'elles ont contribué à inspirer, elles ont aussi pu intervenir dans la définition, par l'AFPA, d'un nouveau titre du ministère du Travail, le TMS (technicien médiation services). Le TMS favorise l'accès à la reconnaissance professionnelle des femmes-relais et la VAE est considérée comme un moyen privilégié d'accès à cette certification pour des femmes qui exercent souvent depuis des années, bénévolement ou professionnellement, la fonction de médiation.

2. LA VAE DANS UN CONTEXTE DE RESTRUCTURATIONS : L'EXEMPLE DU SECTEUR TEXTILE

Deux monographies de notre échantillon concernent des entreprises du secteur textile. La VAE vient ici s'articuler avec un dispositif déjà établi, sur un périmètre interbranche (textile et habillement) : les Parcours Modulaires Qualifiants mis au point dans le cadre d'un partenariat entre l'Éducation nationale et le Forthac (OPCA de la filière textile). Pour les entreprises (Kolin-Fils et Les Moulinages de la Galaure), quasi perpétuellement en cours ou en risque de restructuration, les PMQ comme la VAE peuvent constituer des outils susceptibles d'encourager les mobilités internes, de développer l'employabilité des salariés, ou de susciter des reconversions. Les organisations syndicales du secteur insistent sur la nécessité de promouvoir des certifications suffisamment générales et réellement valorisées sur le marché du travail car elles sont en mesure de donner aux salariés un *vrai* droit à la reconversion. Dans l'une des entreprises étudiées (Kolin-Fils), où l'employabilité constitue depuis 2004 l'un des trois axes directeurs du plan de formation, l'expérimentation a d'abord porté sur des PMQ. Les diplômes visés (CAP) sont des diplômes transversaux, susceptibles du point de vue de la direction de l'entreprise de faciliter une éventuelle reconversion des salariés – ce point ne fait pas accord avec les représentants syndicaux. Une démarche de VAE est prévue pour

le personnel administratif. L'idée est notamment, pour la DRH, de favoriser une gestion mutualisée entre les différentes sociétés du groupe présentes sur le site administratif. Dans le cas des Moulinages de la Galaure, ancienne PME familiale, rachetée par le groupe dont elle était sous-traitante, une démarche de VAE a été proposée au personnel administratif et d'encadrement, en plus des PMQ destinés au personnel ouvrier. Il n'y a cependant pas de volonté politique du groupe de développer la VAE. Notons, en revanche, que l'Union des industries textiles est signataire de l'accord cadre national entre le ministère de l'Emploi et plusieurs organisations d'employeurs professionnelles et interprofessionnelles, pour le développement de la VAE (février 2007).

3. VERS LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Avec l'effacement des frontières établies entre flexibilité interne et externe, qualitative et quantitative, on assiste à une dissociation croissante entre les figures de l'employeur et de l'entrepreneur[91]. On sait que c'est le cas quand la relation d'emploi est triangulaire (intérim). Mais les frontières de l'entreprise et les fonctions d'employeurs sont également déstabilisées avec cette autre forme de mobilisation du travail qu'est l'entreprise en réseau, et le rapport de sous-traitance. Toutefois, on assiste peut-être aujourd'hui à une tendance à l'internalisation, mais d'une façon nouvelle, à travers la recherche de nouveaux périmètres de stabilité de l'emploi (réseau, territoire…)[92]. Plus généralement, la VAE a suscité l'intérêt d'organismes qui interviennent dans la gestion des trajectoires d'emploi - entreprises de travail temporaire, associations d'insertion et d'aide par le travail, association d'artisans compagnons - et qui ont vu dans la loi un nouveau moyen possible pour sécuriser les parcours au sein d'espaces professionnels élargis.

3.1 Les enjeux de la VAE dans un cadre de triangulation des relations d'emploi

La branche du travail temporaire s'est intéressée précocement à la VAE, et a conclu plusieurs accords qui, depuis octobre 2000, introduisent des dispositions visant au développement de ce dispositif de VAE dans les entreprises de travail temporaire. Dans l'opération étudiée, chez Manpower, la branche n'aura pas été motrice, la sollicitation venant directement d'une DDTEFP de la région Centre. Il n'en reste pas moins que l'Opca met des ressources à la disposition des entreprises de la branche : l'idée est, en effet, de développer une « offre de service collective d'accompagnement à la VAE » pour les ETT qui, ayant identifié un enjeu partagé pour des entreprises utilisatrices et des intérimaires, souhaiteraient se regrouper localement pour monter une opération de VAE – à l'instar des opérations collectives que l'Opca propose pour ses autres dispositifs qualifiants ou d'insertion.

En pratique, et compte tenu de la particularité de la relation d'emploi dans le secteur, on comprend qu'une partie de la « politique de certification » puisse se trouver « externalisée » (déléguée par exemple à la fédération des CIBC), ou prise en charge dans le cadre de partenariats institutionnels au niveau local (DDTEFP). Sur le plan des partenariats, signalons que le Prisme[93] est signataire de

---

[91] L' « *identité d'entrepreneur (résultats – marchés/produit) conduit [l'entreprise] à envisager l'emploi dans une problématique de coordination et de performance des compétences collectives, et [l'] identité d'employeur constitue le vecteur de certains formes d'obligations sociales, notamment l'édiction de règles et de normes vis à vis de ses employés. Dans le modèle de gestion de l'emploi dominant antérieurement, c'est le statut d'employeur qui structurait largement la définition des politiques de main-d'œuvre. Les politiques d'emploi (…) permettent aujourd'hui de faire émerger d'autres repères pour la gestion de l'emploi. Ces repères pour l'essentiel se construisent dans le cadre d'une problématique d'entrepreneur dominé par les critères de compétitivité et une coordination des compétences* », Martine Burdillat, « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du Gip Mutations Industrielles*, n°63, 1er septembre 1992, p.12.

[92] L. Duclos, J.Y. Kerbourc'h, « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française », Rapport pour le Conseil d'Orientation pour l'Emploi, novembre 2006, p. 81.

[93] Organisation patronale du secteur des ETT.

l'accord cadre national de 2007 sur le développement de la VAE. Par ailleurs, une convention est en cours de signature entre Manpower et la DGEFP « *pour donner un cadre aux directions régionales et aux correspondants VAE des DDTEFP pour dupliquer les bonnes pratiques, initier des contacts pour voir les spécificités de la région pour développer des opérations de VAE* ». La région apparaît effectivement comme un échelon pertinent pour impulser ce type d'opérations. L'ensemble de ces médiations permet à l'entreprise de mettre en œuvre, concrètement, son objectif de fidélisation et d'accompagnement des parcours professionnels des intérimaires, *via* notamment la VAE. L'entreprise de travail temporaire développe en quelque sorte, à sa propre échelle, diverses médiations susceptibles d'appuyer la fonction d'employeur : elle gère en cela directement la dissociation entre les fonctions d'employeur (ETT) et d'entrepreneur (entreprise utilisatrice/contrat commercial avec l'agence) que nous évoquions en introduction. Dans cette configuration, les opérations de VAE peuvent venir renforcer la logique de l'employeur assurée par l'ETT, notamment au moyen de la restitution d'une continuité de l'expérience professionnelle des intérimaires, par delà le nombre et l'éventuelle diversité des missions effectuées dans les entreprises clientes.

3.2 Equal Ressources : formaliser des parcours à l'échelle d'un territoire pour des travailleurs handicapés et des personnes en insertion

Le projet européen Equal Ressources rassemble différentes structures d'insertion ou d'aide par le travail implantées sur un même territoire, le Bas-Rhin. La DRTEFP a joué un rôle de catalyseur dans ce rassemblement. Si les contributeurs partageaient tous un même souci, celui de la formation continue dans l'emploi et par l'emploi, il n'existait alors que deux précédents de partenariat fructueux avec des organismes certificateurs (rédaction d'un référentiel « ouvrier agricole polyvalent » avec le CFPPA d'Obernai et coopération entre l'ADAPEI et l'Education nationale pour la construction d'un référentiel montage-conditionnement). L'objectif des partenaires d'Equal Ressources est double : organiser des parcours qualifiants pour le public qu'ils accueillent et, lorsque cela est possible, favoriser la sortie vers le milieu ordinaire, par exemple chez les donneurs d'ordre dans le cas des activités de conditionnement sous-traitées par des industriels locaux. A cette fin, ils ont décidé de construire des référentiels communs pour les principaux métiers présents dans leurs structures, de confronter systématiquement ces référentiels aux certifications existantes et d'élaborer un logiciel pour gérer les parcours professionnels des personnes accueillies, en intégrant une évaluation des acquis à chaque étape du parcours. Si l'accès à la certification est considéré par les responsables du projet comme un facteur important, en particulier pour envisager la sortie vers le milieu ordinaire, la négociation avec les certificateurs les a amenés à écarter la VAE, initialement envisagée, au profit d'autres voies d'accès à la certification.

3.3 Les Compagnons du Devoir : favoriser les transitions vers le marché externe

De la même façon, les Compagnons du Devoir ont d'abord placé de grands espoirs dans la VAE : n'était-ce pas là une consécration de leurs propres pratiques ? En effet, les Compagnons du Devoir inscrivent leur action dans la tradition du compagnonnage qui se fonde notamment sur la forte conviction du rôle majeur de l'expérience dans l'apprentissage. Le Tour de France de plusieurs années que font les compagnons est conçu comme une accumulation d'expériences auprès de maîtres divers, dans des régions, des structures elles-mêmes variées. C'est de cette variété que le compagnon itinérant tire une expérience multiforme, enrichie d'apports multiples. Cette foi dans l'expérience les a longtemps conduits à négliger les certifications si bien que les parcours d'excellence de nombreux compagnons n'étaient pas sanctionnés par des diplômes de l'Education nationale et qu'il existait un écart considérable entre les diplômes obtenus au cours de la première phase de formation (généralement le CAP, parfois le BEP) et les compétences acquises au terme de parcours de formation durant plusieurs années.

Aussi, après avoir été intéressée par la Vap, l'association a-t-elle accueilli avec un grand intérêt la VAE dans laquelle elle a perçu une reconnaissance de sa conception de l'expérience. Elle a un temps nourri l'espoir de se faire reconnaître comme organisme valideur des diplômes du ministère du Travail, sans y parvenir. De même, elle n'est pas parvenue à faire reconnaître les phases d'alternance dans les trois ans d'expérience professionnelle nécessaires pour prétendre à une validation. L'association décide alors de faire des « compagnons sédentaires », établis après leur Tour de France, les principales cibles de la VAE et d'organiser, à cette fin, des ateliers VAE au sein des maisons de compagnons. La VAE est désormais prioritairement conçue comme une ouverture offerte à des compagnons confirmés mais parfois prisonniers d'un marché professionnel étroit ou offrant peu de perspectives de promotion, vers le marché externe.

4. MOBILISER LES EMPLOYEURS SUR L'AVENIR D'UNE PROFESSION

Trois monographies concernent des secteurs en grande partie voire principalement constitués de petites structures (coiffure, commerce alimentaire de proximité, associations sportives ou d'animation). L'introduction de la VAE dans ces secteurs, où les entreprises n'ont bien souvent pas de fonction RH – voire de fonction comptable – en propre, soulève des enjeux spécifiques.

La VAE comme soutien possible à la fonction d'employeur dans des PME ?

Dans la branche du commerce de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers (Afflec), l'introduction de la VAE est toute récente. Elle est d'abord le fait des fédérations d'employeurs qui ont impulsé une politique de certification active au niveau de la branche (accord de branche en 2004, création de 9 CQP en cours d'instruction à la CNPC). Outre l'ingénierie des certifications nouvellement créées (homogénéisation des CQP entre les différentes fédérations patronales, négociation d'un Bac Pro Vendeur en commerce de détail alimentaire avec l'Éducation nationale), les fédérations d'employeurs ont également pris en charge la constitution d'un réseau, avec notamment une perspective d'internalisation de l'accompagnement, à l'échelle du périmètre de la branche. Notons au passage que la CGAD[94], dont relèvent les fédérations du secteur, a signé l'accord cadre de février 2007 sur le développement de la VAE. Ces dernières considèrent en outre que le titre peut constituer une voie d'accès à l'exercice de la profession en indépendant, les banques demandant de plus en plus l'attestation du CQP pour ouvrir un commerce. L'expérimentation, qui démarre tout juste dans le commerce bio, suggère que la VAE peut contribuer, en pratique, à une forme de soutien, ajusté à chaque entreprise, à la fonction RH entendue au sens large (identification des besoins en formation, construction d'évolution de carrière…).

4.1 La VAE pour favoriser la pérennité d'un marché professionnel ?

Dans la coiffure, enfin, la VAE est fortement promue par l'une des organisations patronales de la branche (FNC), qui fédère les salons indépendants. Face à la nécessité d'assurer la reprise des salons de coiffure et de maintenir ainsi le dynamisme de la profession, la FNC a en effet pu voir dans la VAE un moyen de favoriser un accès plus rapide au diplôme, et par conséquent au statut de patron coiffeur, sans remettre en cause le principe de la réglementation. La VAE constitue, pour la FNC, un compromis acceptable, consistant à préserver la place et le rôle du diplôme dans la profession tout en en facilitant l'accès. La FNC a ainsi incité ses fédérations régionales à établir des conventions au niveau régional avec l'Éducation nationale, pour structurer un réseau sur l'ensemble du territoire et organiser, en particulier, l'accompagnement et la formation des jurys. Toutefois, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre témoignent de la réticence des professionnels à faire de la VAE une voie d'accès au diplôme. Le caractère principalement individuel des démarches de

[94] Confédération Générale de l'Alimentation de Détail, affiliée à l'UPA.

VAE engagées par les salariés du secteur, et le faible engagement des entreprises, en sont également le signe. À l'évidence, la stratégie de la FNC d'intéressement des employeurs du secteur peine à porter ses fruits. Par ailleurs, si l'exigence de compétences gestionnaires est largement partagée, et inscrite dans les référentiels des diplômes, elle bute cependant sur les modes de fonctionnement des entreprises qui concentrent ces compétences sur le patron du salon, voire les sous-traitent à l'extérieur (fonction comptable notamment). Les très forts taux de validation partielle dans le secteur en témoignent. Reste que la VAE a fait émerger une demande de certification de la part de salariés dont l'expérience justifiait qu'ils s'engagent dans la démarche. Cependant, le faible nombre de BP obtenus ré ouvre à sa façon le débat sur la légitimité d'une profession à miser exclusivement sur le diplôme pour sécuriser les entreprises et les emplois du secteur.

4.2 La VAE au service de la professionnalisation d'un secteur associatif

Le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative a mené de longue date une réflexion sur la formation, par tradition culturelle – il reste marqué par la culture de l'Éducation populaire – mais aussi du fait du nombre important de bénévoles dans les structures qu'il supervise. Un groupe national pionnier sur la Vap puis sur la VAE y travaille depuis plusieurs années en liaison avec les structures interministérielles.

La logique de professionnalisation concerne largement le milieu, aussi bien des responsables d'activités (animateurs, formateurs, entraîneurs, accompagnateurs) que des dirigeants d'associations assumant des tâches administratives. Le nombre de diplômes accessibles par cette voie est considérable : les Brevets d'État d'éducateur sportif (BEES), le BEATEP (Brevet État d'Animateur Technicien de l'Éducation Populaire et de la jeunesse), en passe d'être remplacé par les Brevets professionnels de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et du Sport (BPJEPS), le Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports (BAPAA) avec leur multitude de spécialités.

L'impulsion ministérielle est majeure et ce rôle d'initiative est relayé aux plans régionaux et départementaux. Un groupe national de formateurs a en charge la formation des membres de jury. D'autres instances (DRDJS) assurent le pilotage de la formation des accompagnateurs et permettent qu'aient lieu des bilans d'expérience, des stages d' « analyse de pratiques » qui constituent un travail réflexif souhaité par accompagnateurs et jurys.

Mais tout n'irradie pas à partir du centre. Cette impulsion rencontre une demande de professionnalisation émanant des responsables de structures. Les responsables de petites structures en particulier souhaitent, sans toujours en avoir les moyens, élever le niveau de qualification des salariés qui encadrent les activités ou plus simplement se mettre en conformité avec la réglementation (exigence de tel diplôme pour diriger une structure, encadrer une activité…). C'est le cas de nombreuses associations en milieu rural, de petites structures isolées auxquelles la dynamique ministérielle fournit un soutien bienvenu à la professionnalisation des salariés.

Cet élan rejoint également les attentes de nombreux bénévoles pour faire reconnaître leurs compétences, ou de salariés à la recherche d'une plus grande stabilité dans leur emploi, désireux de mobilité ou plus simplement de reconnaissance.

Chapitre 2

LE RÔLE DE LA VAE DANS LA RÉGULATION DES MARCHÉS DUTRAVAIL

Au niveau national, la régulation des marchés du travail est certainement l'un des enjeux majeurs des politiques de mise en œuvre de la loi sur la VAE. Acquérir un diplôme ou une certification par la VAE, c'est, pour un salarié, acquérir un « signal » de savoir-faire, de compétence, visible sur le marché du travail, susceptible d'améliorer son employabilité. Les entreprises qui construisent un projet collectif de VAE pour leurs salariés n'ignorent pas cette caractéristique et c'est parfois une des raisons qui motivent l'investissement. C'est rarement la seule, nous l'avons souligné dans le premier point. Les entreprises s'emparent de la VAE avant tout dans une perspective de gestion interne de la main-d'œuvre, parfois de fidélisation. Le rapport au marché du travail est ambigu : si l'employabilité est expressément visée, elle connote la VAE d'un signal négatif, celui de la perte d'emploi. Si l'entreprise cherche à fidéliser, l'obtention d'un diplôme peut susciter au contraire chez les salariés des souhaits de mobilité. Seules les directions de ressources humaines adoptant un mode de gestion suffisamment souple pour accepter ces risques sont susceptibles d'avoir une politique résolue de certification en l'absence de réductions d'effectifs.

Par conséquent, les rapports au marché du travail sont complexes, et ambivalents, dans chaque cas monographique. On peut distinguer deux types d'objectifs dans les entreprises :

- agir sur l'employabilité des personnes et leur ouvrir l'accès au marché du travail ;
- fidéliser les salariés et internaliser leur parcours professionnel.

Ces deux objectifs ne sont pas complètement opposés, malgré les apparences, du moins pas toujours. Dans le premier cas, le rapport au marché externe est l'objectif premier, dans le second, il est plus indirect. Nous distinguerons également deux autres cas de figure, celui des politiques de branche, et celui des dispositifs qui participent à la construction d'un métier.

1. AGIR SUR L'EMPLOYABILITÉ DES PERSONNES ET OUVRIR L'ACCÈS AU MARCHÉ

Dans ce cas de figure, il s'agit de rendre les salariés employables en prévision de réductions d'effectifs. C'est la stratégie des entreprises dont les perspectives économiques se réduisent régulièrement, comme dans le textile, ou comme dans l'entreprise des industries agroalimentaires (IAA) de notre échantillon. Une telle stratégie, évidemment, en associant la VAE à une éventuelle perte d'emploi, ne la rend pas attractive pour les salariés. Paradoxalement, le souhait d'agir sur l'employabilité dans une perspective de sécurisation des parcours apparaît très ambigu pour les salariés. D'une part, l'encouragement à se lancer dans une procédure de VAE peut leur apparaître comme une désignation pour le licenciement. Même lorsque l'initiative vient d'eux (Moulinages de la Galaure), le diplôme obtenu est considéré comme « un petit plus ». Il ne vient que modérément tempérer l'angoisse de la mobilité subie. Le signal représenté par la VAE sera positif dans le cas où la certification est déconnectée du plan social, dans le temps ou dans l'espace. Ainsi, chez Fralib, l'ancienneté de la politique de certification est un atout important. Dans le textile aussi, la politique de certification menée par la branche (dispositif « Parcours modulaires de qualification », cf. les monographies de Kolin-Fils et des Moulinages de la Galaure) qui a progressivement intégré dans son dispositif la Vap puis la VAE et l'information largement partagée sur les difficultés du secteur ont préparé les salariés à un effort personnel pour se donner le maximum d'atouts.

Agir sur l'employabilité des salariés n'est pas forcément lié à une réduction d'effectifs. Il est parfois question d'acquérir un signal reconnu sur le marché du travail, simplement pour ouvrir des perspectives à des personnes circulant traditionnellement sur un marché fermé. Dans ces cas, la légitimité du signal revêt une importance toute particulière. L'accession à une certification par la VAE, obligatoirement inscrite au Répertoire national des certifications (RNCP) établit un signal conçu pour être nationalement reconnu. Mais l'inscription au RNCP, dont la plupart de nos interlocuteurs ignorent l'existence, est tout à fait impuissante à établir une légitimité suffisante pour les acteurs de l'entreprise, responsables RH ou salariés. Les seules certifications considérées comme parfaitement légitimes sur le marché du travail sont les diplômes de l'Education nationale.

À des niveaux très différents, la problématique de l'ouverture au marché est aussi celle des Compagnons du Devoir et du projet Equal Ressources. Après apprentissage et Tour de France, les Compagnons du Devoir ont acquis une forme d'expertise professionnelle qui n'est reconnue par aucun diplôme. Très prisée à l'intérieur du compagnonnage et du monde de l'artisanat, cette expertise n'est pas forcément reconnue à l'extérieur. Une fois sédentarisés, certains compagnons souhaitent évoluer professionnellement en dehors du compagnonnage, voire en dehors de leur domaine d'expertise. Ils trouvent alors dans la VAE le moyen d'élargir leurs perspectives professionnelles.

La préoccupation des partenaires du projet Equal Ressources est semblable, bien qu'à un tout autre niveau. Leur objectif, parfois utopique, est d'assurer la sortie du public qu'ils accueillent (travailleurs handicapés et personnes en insertion) vers le milieu ordinaire, et donc de favoriser l'acquisition d'un diplôme susceptible d'être reconnu. Dans ce cas, l'expérience professionnelle ne correspond pas forcément au référentiel d'un diplôme, soit parce qu'elle est trop morcelée, soit parce que certains travailleurs connaissent des problèmes d'illettrisme. L'ampleur des écarts a conduit les partenaires du projet à abandonner la voie de la VAE pour rechercher d'autres formes, plus graduelles, d'accès à la certification. Mais cette réponse n'est pas la même partout : dans une autre région, les partenaires se sont mobilisés pour aménager l'accès à la VAE pour des travailleurs handicapés, considérant que celle-ci reste, dans ce cas, un moyen privilégié d'accès au diplôme, justement parce qu'elle met l'accent sur l'expérience, principale ressource des personnes concernées.

Enfin, agir sur l'employabilité peut être un moyen de gérer un *turn-over* inévitable, comme c'est le cas dans l'intérim. Dans ce cas, il s'agit de « certifier les produits » fournis par l'entreprise d'intérim, donc de permettre à la fois aux entreprises utilisatrices d'utiliser la main-d'œuvre intérimaire en toute confiance, et aux salariés de trouver plus facilement des missions. Mais il s'agit aussi de gérer la sortie inévitable de l'intérim pour la plupart des salariés : cette sortie vers le CDI, facilitée par la certification, est un gage d'attraction de nouveaux candidats. C'est ainsi que le secteur de l'intérim a amélioré une image très dégradée, en investissant beaucoup de moyens sur la formation et la certification des salariés. Ici la VAE se présente comme un moyen complémentaire de développement de cette politique. L'intérim poursuit les deux objectifs à la fois : assurer la sortie sur le marché du travail, mais aussi fidéliser les salariés.

2. FIDÉLISER LES SALARIÉS ET INTERNALISER LES PARCOURS

Fidéliser les salariés est aussi l'objectif de l'ADMR et de l'association de l'Olivier ainsi que de Manpower, dans des registres très différents. Manpower s'inscrit dans une politique d'employabilité des salariés. Mais ce n'est pas contradictoire avec la fidélisation à l'intérim – au moins pendant un certain temps – et avec la possibilité d'afficher la qualité du service – via la certification – comme chez FLUNCH. Même constat pour l'ADMR qui poursuit à la fois un objectif social de formation et de certification de ses salariés, et une amélioration de la qualité du service, notamment en direction de personnes dépendantes.

La VAE peut aussi être un moyen de « fidéliser » les salariés, d'entretenir un marché promotionnel interne quand on est dans un secteur qui recrute avec peu de qualification au départ. C'est le cas d'Auchan et de Trans-Sport dans notre échantillon. Pour perdurer, ce marché interne – même à l'état d'ébauche – doit entretenir des relations régulières avec le marché externe, tout particulièrement en bas et en haut de l'échelle. Pour pouvoir recruter régulièrement des salariés non qualifiés à des postes d'exécution, tout en fidélisant la main-d'œuvre, il faut que le marché interne fonctionne, libérant des places au fur et à mesure des promotions. Pour que ce remplacement se fasse sur un rythme plus soutenu que celui du renouvellement des générations, il faut aussi que la relation au marché externe soit active en haut de l'échelle, que les salariés promus ne conservent pas trop longtemps leur « bâton de maréchal » au sein de l'entreprise. La VAE joue ainsi un double rôle : reconnaissance symbolique du chemin parcouru en interne, et perspectives de mobilité qui « donnent de l'air » tout en maintenant la jeunesse de la pyramide des âges.

La fidélisation de la main-d'œuvre par une gestion « qualifiante » est un objectif couramment recherché dans notre échantillon. Dans une autre logique que celle de la grande distribution, Flunch poursuit également cet objectif : ici, il s'agit plus clairement de limiter un *turn-over* qui nuit à la qualité du service. Le lien avec le marché externe n'est fait ni par les responsables, ni par les salariés, qui ne savent pas précisément ce que sont les CQP qu'ils obtiennent. Les responsables sont dans un processus de gestion de main-d'œuvre qui vise à la fois la reconnaissance des compétences et l'affichage de la qualité du service dans une politique commerciale. Le slogan « tous diplômés » satisfait ces deux objectifs à la fois.

De la même façon, Veolia Environnement participe de cette problématique à l'échelle d'un groupe. Attirer la main-d'œuvre dans des emplois réputés difficiles et la fidéliser, tels sont les objectifs qu'a identifiés la DRH du groupe il y a déjà une dizaine d'années, en cherchant à développer la Vap. Ici aussi, l'objectif est la certification et la fidélisation de la main-d'œuvre : la VAE n'est qu'un moyen d'y parvenir, en complément d'une politique affirmée de recrutement de jeunes par l'apprentissage. Mais l'articulation entre la définition d'une politique de certification au niveau du groupe et la réalisation des démarches de VAE au niveau des entreprises locales ne va pas toujours de soi. A la Société des Transports Départementaux du Gard, l'objectif est aussi d'objectiver et de légitimer la politique de promotion interne qui est jugée inéquitable par certains salariés.

3. LES DISPOSITIFS QUI PARTICIPENT À LA CONSTRUCTION D'UN MÉTIER

Jusqu'à la fin des années 1990, les « femmes relais » ou médiatrices sociales et culturelles ne parvenaient à faire valoir ni un statut, ni des compétences spécifiques, ni même parfois la légitimité de leurs interventions. Dans ce cas, la VAE participe de l'émergence d'une profession, à côté de celle des travailleurs sociaux. Le rôle des femmes-relais est apparu crucial avec le développement de la crise des banlieues, jetant un pont entre la population d'origine immigrée et les pouvoirs publics dans leur ensemble, quelle que soit l'administration. Elles viennent occuper un espace où grandissent l'incompréhension, le malentendu et donc le conflit. En ce sens, leurs activités ne se confondent pas avec celles des travailleurs sociaux qui mettent en œuvre la réglementation, sociale, scolaire ou juridique. Toute la difficulté consiste précisément à identifier les particularités de leurs interventions et à les établir professionnellement. Ici, tout se construit à la fois : l'identification des compétences, la certification permettant de les reconnaître, le « métier » susceptible de conférer une légitimité sociale à ces femmes et à leur action. Tout se confond : formation et accompagnement, construction du référentiel et VAE. Les catégories de pensée utilisées dans la loi y sont bousculées. Pour autant, l'esprit de la loi, les objectifs de reconnaissance de l'expérience et d'amélioration du fonctionnement du marché du travail y sont respectés.

À un moindre degré, l'ADMR relève également de ce cas de figure. Ici aussi, un problème social émergent, celui de la prise en charge des personnes âgées et dépendantes, dont le nombre va croissant, justifie la mise en place de ces institutions que sont les associations intermédiaires et manda-

taires, ainsi que la construction d'un métier. Les certifications se sont développées, construites par différents ministères certificateurs. Les associations visent à professionnaliser et qualifier leurs salariées afin que les services soient à la hauteur du besoin et aussi efficients que ceux proposés par les entreprises privées qui sont déterminées à conquérir une partie de ce marché émergent.

4. LES POLITIQUES DE BRANCHE

Dans les entreprises existent des politiques de gestion de la main-d'œuvre visant à réguler leurs rapports au marché du travail, et la certification n'y occupe qu'une place relativement marginale. Dans la mesure où celle-ci entraîne le risque de la mobilité des salariés compétents, elle n'est pas souvent mise en première ligne, sauf dans les quelques cas particuliers que nous avons décrits. En revanche, dans les branches professionnelles, ces politiques existent de manière plus systématique, en réponse aux problèmes spécifiques de la branche. Nous avons déjà évoqué le textile, secteur en crise, où la démarche « PMQ » vise à rendre plus employable une main-d'œuvre promise à la mobilité.

La branche de l'aide à domicile vise de son côté à professionnaliser un secteur émergent, tout en favorisant l'insertion d'individus peu ou pas qualifiés au départ. Ici, le développement de la certification passe par la solvabilisation du marché, via le financement de la dépendance par les pouvoirs publics.

L'accès au diplôme a toujours été un moyen de réguler le marché professionnel dans les professions réglementées. La coiffure fait partie de ces cas de figure où le brevet professionnel est exigé pour pouvoir ouvrir un salon. Dès lors, le nouveau moyen d'accès que constitue la VAE pour y accéder revêt un enjeu extrêmement important pour la branche professionnelle. Elle y voit un moyen de favoriser la transmission des salons de coiffure indépendants aux salariés qualifiés, et ainsi de résister à la concurrence des franchiseurs.

Dans le commerce alimentaire de proximité, il n'y a aucune réglementation de l'ouverture des magasins. La démarche vise au contraire à faciliter la circulation des employés dans le secteur, et cherche ainsi à faire émerger un marché professionnel, susceptible d'être aussi attractif que celui de la grande distribution, en créant des CQP et en favorisant leur obtention.

Enfin, on peut également ranger dans cette catégorie la politique du ministère de la Jeunesse et des Sports. Evidemment, il ne s'agit pas d'une branche, mais d'un ministère certificateur. Son offre de certifications existe depuis longtemps et le développement de la VAE ne vise qu'à renforcer la professionnalisation en cours, dans un secteur où existent beaucoup de bénévolat et de statuts précaires. Il s'agit donc de régulariser des situations, de stabiliser un marché en reconnaissant une technicité et un niveau de compétences élevé dans certains cas.

Chapitre 3

LA CONFRONTATION ENTRE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET OFFRE DE CERTIFICATION

Qu'elle soit individuelle ou collective, la démarche de validation des acquis de l'expérience induit toujours une confrontation entre l'expérience acquise par le(s) candidat(s) et les référentiels de certification figurant au RNCP. Comme le souligne B. Prot, c'est là un problème classique de VAE : la mise en rapport entre des connaissances construites au cours de l'expérience et des connaissances inscrites dans les référentiels[95]. C'est aussi l'un des enjeux majeurs de la validation des acquis de l'expérience, ce qui fait son originalité par rapport aux autres modes d'accès à la certification.

Dans le cas d'une opération collective, cette confrontation est plus ou moins préparée, plus ou moins outillée, de sorte que chaque candidat ne se retrouve pas seul avec son expérience face aux quelques milliers de certifications théoriquement accessibles par la VAE.

1. QUELLES CERTIFICATIONS POUR QUELS SALARIÉS ?

D'après nos observations, les responsables d'opérations VAE en entreprise sont loin de posséder une connaissance exhaustive du répertoire des certifications, ce qui restreint d'emblée l'éventail de leur choix. Celui-ci va dépendre d'abord des politiques de branches, dans la mesure où les OPCA sont des financeurs potentiels, mais aussi de l'existence de partenariats anciens avec des centres de formation, détenteurs d'une expertise sur les référentiels de telles ou telles certifications, ou encore de liens directs entre l'entreprise et les certificateurs. D'autres facteurs peuvent également intervenir comme des considérations de coût ou de calendrier (fréquence des jurys), la valeur attribuée à la certification par les salariés ou encore les modalités d'organisation des épreuves, jugées plus ou moins adaptées au public concerné.

Les branches professionnelles qui ont fait le choix de s'engager elles-mêmes dans la certification souhaitent en général privilégier leurs certificats de qualification professionnelle (CQP). Mais parmi celles-ci, nombre d'entre elles ont refusé de se plier à la procédure d'homologation et d'inscription au RNCP, préalable à la mise en place d'une voie VAE, parce qu'elles contestent la légitimité de l'État à valider des certificats issus de la négociation sociale[96]. Il existe donc actuellement peu de CQP accessibles par la VAE. Dans les études de cas que nous avons rassemblées, c'est néanmoins le cas des CQP de l'Afflec (Association des Fédérations en Fruits et Légumes, Epicerie, Crémerie). Celle-ci a choisi de faire homologuer les neuf CQP qu'elle a construits dans la perspective d'affirmer la spécificité des métiers du commerce de proximité, basés à la fois sur la relation au client et sur une connaissance approfondie des produits, considérant que les diplômes existants correspondaient davantage aux métiers de la grande distribution. L'enregistrement de ces CQP, qui conditionne le démarrage des opérations VAE, est en cours d'instruction mais toute l'ingénierie est déjà en place. Chez Flunch, une expérimentation a pu être financée pour valider les CQP de l'industrie hôtelière (FAFIH) bien que ceux-ci ne soient pas encore inscrits au répertoire, le DRTEFP de Provence-Alpes-Côte d'azur estimant que ces CQP avaient vocation à figurer à terme dans le RNCP.

---

[95] Bernard Prot, « Expérience et référentiel : le problème de Galilée » in *La validation des acquis de l'expérience- La reconnaissance d'un nouveau droit*, Frédéric Neyrat (dir), éds. du Coquant, 2007, p. 199-218.

[96] A l'heure actuelle, ces CQP ne sont donc pas légalement accessibles par la VAE.

Dans le secteur de la grande distribution, un dispositif de branche a permis d'établir des « passerelles » entre différentes certifications : CQP, diplômes de l'Éducation nationale et du ministère du Travail. Même si ce travail n'a pas été directement utilisé par Auchan pour la mise en place de la VAE, le dispositif a certainement contribué à une culture de la certification dans l'entreprise.

De son côté, la Fédération nationale de la coiffure (FNC) s'inscrit dans un partenariat de longue date avec l'Éducation nationale, lié à l'importance de l'apprentissage et au rôle joué par le Brevet Professionnel dans la réglementation de la profession. À ce jour, il n'existe pas de CQP dans la coiffure malgré les demandes réitérées du CNEC (Conseil national des entreprises de coiffure), représentant les franchisés et soucieux d' « ouvrir » davantage la profession. Dans ce secteur, même si le Brevet de maîtrise délivré par la Chambre des métiers conserve un certain prestige aux yeux des artisans, la demande de VAE concerne essentiellement le BP. A cet égard, les modalités concrètes de mise en œuvre de la VAE ont été négociées entre l'Éducation nationale et la FNC.

Dans la branche de l'aide à domicile, un accord de 2002 propose un cadre commun de référence sur la question des qualifications, en établissant des correspondances entre types de diplôme et classification : c'est le DEAVS (diplôme d'État d'Assistant de vie sociale) qui a été retenu pour les auxiliaires de vie sociale et ce choix n'a pas été remis en cause, ni au niveau départemental par la fédération ADMR des Bouches du Rhône, ni au niveau local par l'association de l'Olivier.

De le même façon, les deux entreprises du textile rencontrées ont adopté une politique de certification conforme à celle impulsée, et largement financée, par la branche : parcours modulaires qualifiants (PMQ) pour permettre l'accès du personnel ouvrier à des CAP intersectoriels (conduite de systèmes automatisés et agent d'entreposage et de messagerie) et VAE « classique » vers des diplômes de l'Éducation nationale pour le personnel administratif et technique. Dans le textile comme dans la coiffure, le choix de l'Éducation nationale est aussi argumenté par la valeur que les salariés attachent au diplôme, celui-ci permettant à l'occasion de « réparer » la blessure ancienne de l'échec scolaire.

Au niveau des entreprises, l'expérience des partenariats anciens peut aussi influer sur le choix du certificateur. Pour le groupe Veolia Environnement, le choix de l'Éducation nationale s'appuie sur un partenariat créé, antérieurement à la formation du groupe, par l'une des entreprises qui le composent, et formalisé à travers différentes conventions. Dès le début des années 1990, cette entreprise s'était en effet engagée dans une stratégie de professionnalisation de ses salariés, à partir du diagnostic d'un écart entre la qualification de son personnel et les exigences à venir, imposées en particulier par le développement de la filière « tri des déchets » dans le cadre de la gestion urbaine de l'environnement.

Dans le cas des médiatrices sociales et culturelles en Seine-Saint-Denis, le choix du TMS, titre du ministère du Travail, s'inscrit directement dans la coopération établie avec l'Afpa pour la reconnaissance de ce nouveau métier de la médiation. Les épreuves de passation du titre, centrées sur la validation des compétences en situation professionnelle, sont aussi jugées plus conformes à la philosophie mise en œuvre dans la construction de ce métier.

Chez Fralib, la première vague de VAE s'oriente vers le Brevet professionnel de l'industrie agroalimentaire (BP IAA) délivré par le ministère de l'Agriculture et le partenariat établi avec le Centre de formation professionnelle agricole (CFPPA) de Carpentras permet à l'entreprise de bénéficier de l'expertise développée par le CFPPA en matière de référentiel.

En revanche, les partenaires réunis dans le projet européen Equal Ressources n'ont privilégié aucun certificateur *a priori* pour valider les acquis des travailleurs handicapés et des personnes en insertion : ils ont sollicité parallèlement l'Éducation nationale, l'Afpa et le ministère de l'Agriculture. Néanmoins, un partenariat ancien avec le CFPPA d'Obernai a permis d'avancer plus vite, en ce qui concerne l'accès à la certification des travailleurs handicapés, dans le domaine des travaux agricoles et de la maintenance extérieure.

Dans les opérations d'entreprises, la sélection des candidats peut se faire sur la seule base du volontariat (Kolin-Fils, Moulinages de la Galaure, Trans-Sport, association de l'Olivier) ou, au contraire, prendre en compte des critères de gestion du personnel (Auchan, Fralib, Flunch, Manpower, STDG). Deux cas de figure sont alors possibles : soit la sélection se fait sur des critères généraux (ciblage sur tel ou tel métier, priorité donnée aux plus anciens), soit elle repose largement sur l'appréciation de la hiérarchie, dans la perspective par exemple d'objectiver ou de légitimer une politique de promotion interne.

Chez Auchan, chaque magasin a adopté une procédure de sélection spécifique. À Englos, l'expérimentation était ciblée sur des employés, gestionnaires de rayon, seconds de rayon ou chefs de rayon ayant au minimum sept ans d'ancienneté et quatre ou cinq ans dans la même fonction, tandis que dans le magasin V2, les chefs de secteur ont été chargés de repérer des personnes qui occupent leur poste avec compétences sans détenir le diplôme correspondant. Chez Fralib, le ciblage portait sur des catégories de salariés : ON3 pour la première vague, mécaniciens pour la deuxième, sur la base du volontariat et avec une priorité donnée aux plus anciens (deuxième vague). De même, les agences de Manpower ont sélectionné les candidats parmi les intérimaires « les plus fidèles ». Chez Flunch, les candidats ont été choisis par les directeurs de restaurant, avec le souci particulier de certifier les moniteurs appelés à devenir tuteurs. Enfin, dans la société des transports départementaux du Gard (Veolia Environnement), désireuse d'utiliser l'accès à la certification par la VAE comme un moyen de rendre sa politique de promotion interne plus légitime aux yeux des salariés, ce sont des responsables de la division Transport du groupe qui ont opéré la sélection sur la base d'entretiens individuels.

2. LES OUTILS DE MISE EN CORRESPONDANCE ET LE POSITIONNEMENT DES CANDIDATS

Avant l'opération VAE, à la différence des branches professionnelles, peu d'entreprises de notre échantillon avaient développé une véritable politique de certification. C'est le cas néanmoins du groupe Veolia Environnement, engagé dans la Vap et dans la création de nouveaux diplômes de niveau V depuis des années, ainsi que celui de l'entreprise Fralib, soucieuse depuis la fin des années 80 d'assurer une reconnaissance des qualifications acquises par ses salariés, soit par la validation interne soit par la certification (CAP, CQP). Dans le secteur associatif, on peut aussi mentionner le travail effectué par les Compagnons du Devoir pour « modulariser » leurs métiers et les confronter aux référentiels de l'Éducation nationale afin de faciliter l'accès des compagnons à la certification. De même, certains partenaires du projet Equal Ressources, en particulier l'ADAPEI, avaient déjà acquis une expérience dans l'écriture de référentiels, en coopération avec des certificateurs. Dans d'autres cas, l'intérêt pour la certification est directement suscité par la découverte d'une nouvelle voie d'accès (Trans-Sport, Kolin-Fils).

Lorsque le repérage des certifications n'a pas été effectué en amont (au niveau de la branche ou dans un rapport direct avec le certificateur), l'opération VAE est en général précédée par une étude de site au cours de laquelle des experts viennent observer les postes de travail, s'entretiennent avec les chefs d'équipe et déterminent les certifications les plus adaptées. Pour le candidat, l'incertitude, et aussi l'éventail de choix, sont alors beaucoup plus réduits que dans le cas d'une démarche individuelle.

Chez Auchan, l'opération VAE a été préparée par le responsable de formation grâce à un stage effectué dans l'entreprise par une enseignante de lycée technique en économie-gestion : cette enseignante a travaillé sur la mise en correspondance des métiers et des diplômes, après une « immersion » dans les trois magasins de la région lilloise, sur plusieurs postes de travail (employé de libre service, second de rayon, chef de rayon, métiers de bouche). Ensuite, à partir des fiches métiers Auchan, des fiches ONISEP et d'une recherche documentaire, elle a identifié les diplômes de l'Éducation nationale correspondants aux différents emplois de la grande distribution : CAP, BTS

MUC (management des unités commerciales), BTS assistante de direction, Bac pro commerce, Licence Commerce et Distribution, Master Management et Distribution.

L'exemple le plus abouti de confrontation systématique entre référentiels internes d'activité et référentiels de certification est sans doute celui du projet Equal Ressources : les partenaires du projet européen ont en effet consacré plusieurs mois de travail à l'élaboration de référentiels internes communs à l'ensemble des structures (structures d'insertion, ESAT, EA). Ils ont ensuite sollicité trois certificateurs pour leur demander d'opérer une mise en correspondance entre les référentiels d'activité qu'ils avaient eux-mêmes élaborés et les référentiels des diplômes les plus « proches », de façon à pouvoir évaluer des écarts et mettre au point une stratégie d'accès à la certification pour les travailleurs des structures concernées.

Dans la mesure où la recevabilité se limite souvent à une démarche formelle (simple vérification des conditions administratives requises), le positionnement des salariés par rapport aux certifications visées revêt une importante cruciale pour la réussite future de la démarche. Différents outils spécifiques ont donc été élaborés à cette fin, par les entreprises ou par les branches professionnelles : guides d'autoévaluation ou grille de positionnement (Flunch, Afflec, Fédération de la coiffure). Dans le cas de Manpower, les services d'orientation professionnelle de l'Afpa avaient fourni à l'ETT une grille de repérage des activités et ils ont ensuite reçu les candidats en entretiens individuels et leur ont remis un livret sur le métier de cariste. De leur côté, les Compagnons du Devoir ont consacré au positionnement des candidats plusieurs séances des ateliers VAE qu'ils ont organisés bénévolement, de façon expérimentale. En outre, il est intéressant de signaler que l'expérience de la VAE a suscité une réflexion sur le « carnet de voyages », outil essentiel qui accompagne le parcours de chaque jeune pendant son Tour de France. Elle a amené à repenser cet outil de sorte qu'il mette mieux en évidence, à chaque étape du parcours, les acquis de l'expérience.

Tout au long de la démarche VAE, pour affiner cette mise en relation entre expérience et certification, certaines entreprises mettent ensuite à disposition des candidats des outils internes habituellement utilisés par la DRH : fiches de postes, système de gestion de développement individuel (GDI), documents internes (Auchan, Kolin-Fils, Trans-Sport). Outre des documents internes (organigramme, marchés publics, type de contrats etc.), la société des transports départementaux du Gard a construit un référentiel d'activité du métier de conducteur en interviewant les conducteurs ayant une longue expérience du travail et en distinguant les savoir faire acquis par la formation de ceux acquis par l'expérience. Elle a mis ce référentiel à disposition des candidats. L'accès à l'ensemble de ces ressources a pour but de faciliter la rédaction de leur dossier.

3. LA MISE EN LUMIÈRE D'ÉCARTS IRREDUCTIBLES ENTRE EXPÉRIENCE ET CERTIFICATION

Quelle soit outillée ou non, la confrontation révèle des écarts plus ou moins importants entre expérience et référentiel de certification. Ces écarts peuvent être distingués en deux catégories :

- des écarts *structurels*, lorsque les référentiels de diplôme sont exprimés, pour partie, en termes d'objectifs pédagogiques généraux et non seulement comme une somme de compétences mises en œuvre en situation de travail. Par exemple, le référentiel « CAPA-travaux agricoles et paysagers » comprend un certain nombre d'objectifs pédagogiques (dits « terminaux de rang 2 ») tels que : « être capable de citer les principales composantes d'un écosystème donné » ou « être capable de citer les principales interventions de l'homme susceptibles d'influencer la croissance et le développement des végétaux ». En revanche, le référentiel « Agriculture » élaboré dans le cadre du projet Equal Ressources, par analyse du travail concret, se décompose en activités, puis en tâches et en opérations correspondant à des gestes simples (ex : mettre le starter pour démarrer la tondeuse). La mise en correspondance ne peut donc se faire terme à terme, elle conduit plutôt à identifier des situations de travail susceptibles de servir de support à l'apprentissage et à l'évaluation.

- des écarts *circonstanciels*, liés à l'organisation du travail, lorsque les salariés n'ont pas eu l'occasion d'aborder, dans leur environnement professionnel, tel ou tel domaine d'activité figurant au référentiel de certification. Par exemple, la gestion-comptabilité fait partie intégrante du BP coiffure ; or, beaucoup de salariés travaillant en salon n'ont pas eu l'opportunité de la pratiquer et se trouvent alors singulièrement démunis pour faire la preuve de leurs acquis dans ce domaine. De la même façon les coiffeurs hommes n'ont jamais pratiqué certaines techniques de coiffure féminine dont la maîtrise est pourtant exigée pour obtenir le BP.

Chez Flunch ou encore à l'ADMR, certains écarts sont aussi imputables à l'organisation du travail : en raison d'une polyvalence limitée, les salariés n'ont pas eu l'occasion de rencontrer certaines situations de travail dont l'expérience est jugée nécessaire pour obtenir la certification. De même, dans le secteur Jeunesse et Sports, certains animateurs souffrent d'une trop grande spécialisation, par exemple sur un type de public donné, ce qui risque de les pénaliser par rapport aux exigences du diplôme.

Dans certains cas, il n'existe aucune certification correspondante au métier exercé. Par exemple, chez Auchan, les hôtesses de caisse se sont vues exclure du dispositif collectif de VAE, faute de certification correspondant à leur expérience. Le problème se pose plus généralement pour les métiers considérés comme non qualifiés tels que le nettoyage ou le conditionnement : faut-il alors se résigner à considérer que l'expérience acquise sur ces postes ne permet l'accès à aucune certification ? Ou bien, au contraire, l'offre de certification doit-elle évoluer pour prendre en compte des qualifications aujourd'hui non reconnues ? C'est le tracé de la frontière sans cesse renégociée entre travail qualifié et non qualifié qui est ici en jeu. Nous y reviendrons.

4. LES STRATÉGIES ADOPTÉES POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES POSÉS PAR CES ÉCARTS

Nos études de cas montrent que les branches et les entreprises recourent à différentes stratégies pour tenter de résoudre les problèmes posés par ces écarts :

- Intégrer la VAE dans des parcours qualifiants en l'articulant avec des modules complémentaires de formation :

C'est la stratégie que nous avons le plus souvent rencontrée bien qu'elle se déploie aux limites du cadre légal de la VAE, dans la mesure où elle associe deux voies d'accès à la certification que le législateur avait souhaité distinguer : l'expérience d'une part ; la formation, de l'autre. Dans la plupart des cas, les employeurs ou les branches professionnelles prévoient des formations en plus de l'accompagnement, soit pour combler des lacunes manifestes, soit pour amener les salariés à se rapprocher des objectifs généraux du diplôme en partant de leur propre expérience. On observe ainsi de véritables enchevêtrements entre VAE et formation, au sein de « parcours » dans lesquels la VAE est intégrée au service d'un objectif plus général de qualification des salariés.

Initialement pensée comme une réponse possible en cas de validation partielle, la formation tend à remonter en amont dans le processus VAE. Chemin faisant, il apparaît en effet de plus en plus clairement que les validations partielles sont le plus souvent vécues comme des échecs, parfois même comme des échecs traumatisants, suscitant davantage le découragement que le désir de poursuivre. Pour éviter cet effet pervers, certains initiateurs d'opérations collectives VAE mettent en place des compléments de formation, d'une importance variable, au moment même de la conception de l'opération afin de les proposer dès la phase de positionnement du candidat : c'est le choix fait, par exemple, par l'Afflec (ouverture d'un crédit de formation à concurrence de 150 heures), par l'ADMR (modules ergonomie et déontologie / identité professionnelle), par l'entreprise Fralib (formation concernant la sécurité alimentaire des produits et leur traçabilité) ou, plus ponctuellement, par l'entreprise Flunch (courtes sessions d'une demi journée de formation en situation profes-

sionnelle, qualifiées également de ½ journée de « rebétonnage ») ou par Trans-Sport (formations Caces). Dans le secteur de la coiffure, face aux échecs liés à des lacunes en gestion–comptabilité, il est envisagé dans certaines régions de concevoir des modules complémentaires de formation à destination des candidats à la VAE. Dans le cas des médiatrices sociales et culturelles en Seine Saint-Denis, des formatrices de l'IRTS-Paris ont mis au point une formation de longue durée ancrée dans les situations de travail, dans une perspective de professionnalisation des femmes-relais. Ce dispositif, sorte de troisième voie entre la formation (au sens d'un apport de connaissances) et l'accompagnement (au sens de l'aide à l'explicitation de son expérience), prépare de fait les médiatrices à l'obtention du TMS par la VAE. De même que les modules de l'ADMR pour les assistantes de vie sociale, elle joue, pour les médiatrices, un rôle important dans la construction de leur identité professionnelle parce qu'elle permet l'échange et l'analyse des pratiques, la perception des limites du métier, de ses enjeux et de sa déontologie.

Inversement, si la formation remonte en amont de la démarche, la VAE peut n'être elle même qu'un moment au cours d'un processus qualifiant. Ainsi, chez Flunch comme à l'Afflec, l'objectif principal est la construction de parcours qualifiants pour les salariés, jalonnés par des CQP et la VAE est surtout conçue comme un moyen de « rattrapage » pour les salariés plus anciens, de façon à ce qu'ils puissent aussi s'inscrire dans ces parcours.

Négociés dans le textile-habillement entre le Forthac et l'Éducation nationale avant la loi de 2002, les parcours modulaires qualifiants (PMQ) sont aujourd'hui connectés au dispositif VAE. Dans les PMQ, les candidats sont « positionnés » sur la base d'une procédure d'évaluation (livret d'activité, observation sur le poste de travail, épreuve sur CD Rom) qui leur permet d'acquérir, après décision du jury, soit la totalité d'un diplôme, soit une partie seulement. En cas de validation partielle, ils peuvent bénéficier d'un parcours de formation personnalisé et obtenir ensuite, par contrôle continu (CCF), des validations intermédiaires, capitalisables jusqu'à l'intégralité du diplôme. Aujourd'hui, en vertu d'un accord-cadre co-signé par les représentants de la profession et par les responsables académiques de l'Éducation nationale (2004)[97]», le livret d'activités du PMQ est utilisé, à titre expérimental, comme dossier devant un jury VAE.

Lorsque les candidats ne peuvent accéder aux formations qui leur seraient nécessaires, certains d'entre eux tentent de remédier à leurs lacunes en achetant des livres scolaires : cette situation a été observée par exemple chez Auchan ou dans le secteur de la coiffure.

Ces pratiques et ces situations sont de nature à poser question aux concepteurs de la VAE. Si les salariés sont contraints de suivre des formations et/ou de retourner dans les livres, s'agit-il vraiment de valider les acquis de l'expérience ? Comment valider des acquis obtenus de cette façon hybride ? A cet égard, il importe néanmoins de distinguer deux types de formation : celle qui comble une lacune (écarts circonstanciels), palliant ainsi les effets d'une division du travail trop poussée ; celle qui amène à prendre de la distance par rapport à sa propre expérience et, le cas échéant, à confronter ses pratiques à celles d'autres salariés, afin d'accéder à un degré de généralité plus élevé voire à la construction d'une identité professionnelle. Dans ce deuxième cas, on retrouve l'esprit de la démarche Nouvelles qualifications. En ce sens, la VAE susciterait indirectement une évolution de l'offre de formation : puisque, dans bien des cas, l'accompagnement minimum prévu apparaît insuffisant pour permettre aux candidats d'accéder à une validation totale, certains acteurs en viennent à expérimenter une aide plus consistante, entre formation et accompagnement.

- Influer sur la création de nouvelles certifications :

L'un des enjeux majeurs de la VAE est aussi de faire évoluer l'offre de certification. Or, une telle stratégie de rapprochement expérience / certification s'inscrit dans une temporalité beaucoup plus

[97]Accord-cadre « Développement de la démarche PMQ », co-signé par les représentants de la profession et par les responsables académiques de l'Education nationale (2004).

longue et exige de mobiliser des ressources importantes. En ce sens, elle n'est guère à la portée d'une PME isolée. Nous avons néanmoins rencontré plusieurs exemples dans lesquels les acteurs parviennent à peser sur l'évolution des certifications, en s'appuyant soit sur la légitimité d'une branche professionnelle (création de CQP), soit sur l'envergure d'un grand groupe, soit sur un engagement militant.

- Par l'intermédiaire des CQP, les branches professionnelles sont en mesure d'agir sur l'offre de certifications. C'est le cas de l'Afflec où la mise en place d'un accès VAE est concomitante de la création de CQP, dans une perspective de revalorisation de la branche par la formation tout au long de la vie. Mais comme on l'a vu précédemment, il s'agit là d'un exemple atypique, la plupart des branches se refusant à inscrire leurs CQP au répertoire des certifications.

- Une coopération active du groupe Veolia Environnement avec les partenaires sociaux des branches professionnelles et les instances centrales de l'Education nationale a pris la forme d'une participation des représentants des employeurs du groupe à des Commissions professionnelles consultatives (CPC). Sont issus de cette coopération, le CAP d'Agent d'Accueil et de Conduite Routière, le CAP Agent de Gestion des Déchets et Propreté Urbaine, la modification du CAP Maintenance et Hygiène des Locaux. L'engagement dans la Vap puis dans la VAE s'inscrit dans la continuité de cette politique d'intervention active sur l'offre de certification.

- Dans le cas des médiatrices sociales et culturelles en Seine-Saint-Denis, c'est l'action militante de plusieurs associations engagées pour la professionnalisation des femmes relais qui les a amenées à coopérer avec l'Afpa, lors de la mise en œuvre de la mesure « adultes-relais » pour contribuer à la définition d'un nouveau titre de niveau IV, le TMS (technicien médiation services).

- Faire évoluer l'organisation du travail de façon à la rendre plus « apprenante » :

À l'exception peut-être du secteur associatif, cette stratégie apparaît beaucoup plus marginale. Dans certains cas, les salariés candidats ont pu bénéficier d'une plus grande polyvalence en vue de compléter leur expérience. Chez Trans-Sport, par exemple, la polyvalence est la règle et les candidats à la VAE ont été incités à y recourir pour enrichir leur dossier de preuve. Cela a été le cas aussi, dans une certaine mesure, pour les salariés de Kolin-Fils. Chez Flunch, on a proposé aux salariés de courtes sessions de formation en situation de travail sur les postes qu'ils n'avaient pas eu l'occasion de tenir. Mais aucun indice ne permet de repérer des changements durables dans l'organisation du travail.

En milieu associatif, les objectifs de travail qualifiant ou d'organisation apprenante sont quelquefois plus explicites. Dans le projet Equal Ressources par exemple le maître mot est celui d'« emploi formant ». Le financement européen a permis d'élaborer un logiciel pour gérer le parcours des bénéficiaires, de façon à le rendre le plus formateur possible. La mesure des écarts importants entre l'expérience des travailleurs handicapés et des personnes en insertion d'une part, les référentiels de certification de l'autre, a conduit à explorer d'autres voies que la VAE, suscitant de nouvelles expérimentations pédagogiques pour faciliter le passage de la maîtrise d'une succession de gestes techniques à une compréhension globale de l'activité de travail. Dans le cas des activités agricoles, c'est la voie du diplôme par unités capitalisables qui a été privilégiée : pour répondre à la demande des partenaires, le CFPPA d'Obernai a proposé de former les chefs d'équipe dans les différentes structures pour leur apprendre à transformer les situations de travail en situations d'apprentissage, de façon à amener les travailleurs handicapés vers les objectifs pédagogiques du diplôme. La durée de cinq ans rend plausible l'acquisition, par étapes, du diplôme entier.

D'une façon générale, il semble que, à ce stade, les stratégies mises en œuvre pour résoudre le problème posé par les écarts entre expérience et certification concernent davantage l'offre de formation et/ou de certification que l'organisation du travail elle-même. Les aménagements dans l'organisation du travail n'apparaissent pas nuls mais ils restent marginaux et dans la plupart des cas, ils semblent perçus davantage par l'employeur que par les salariés.

À l'intérieur des entreprises, la faible intervention des organisations représentatives des salariés dans ce travail de confrontation entre expérience et offre de certification mérite aussi d'être soulignée. Si les syndicats ont, dans l'ensemble, encouragé individuellement les salariés à s'engager dans la validation de leurs acquis, nous n'avons rencontré aucun cas dans lequel ils auraient été parties prenantes de la démarche.

5 - LA GESTION DES RESULTATS

Dans la plupart des cas où il existe un dispositif d'entreprise ou de branche consistant, on constate des taux de validation totale très satisfaisants (*cf.* tableau à la fin de l'introduction). Les échecs complets sont rares et les abandons restent limités. Cette observation confirme l'hypothèse selon laquelle les ressources apportées par un dispositif collectif facilitent beaucoup la réussite des candidats, par comparaison avec des démarches individuelles.

Dans notre échantillon, il existe néanmoins plusieurs cas de figure où les validations partielles sont nombreuses (Coiffure et Jeunesse et Sports ; dans une moindre mesure, Flunch et Kolin-Fils). Les conséquences peuvent en être très différentes selon l'importance accordée dans le dispositif à la gestion de ces résultats. Ainsi, dans le secteur Jeunesse et Sports, le certificateur a explicitement prévu un entretien post-jury de façon à orienter le candidat dans la suite de son parcours. Dans la branche coiffure en revanche, s'il existe actuellement une réflexion sur la gestion des validations partielles, nombre de candidats restent, à ce jour, très désorientés, dans l'incapacité de définir une stratégie pour obtenir leur diplôme complet.

Lorsque la VAE est explicitement intégrée dans un parcours qualifiant, comme c'est le cas pour les médiatrices sociales et culturelles mais aussi chez Flunch, Kolin-Fils et les Moulinages de la Galaure ou comme cela est envisagé à l'Afflec, le candidat accède sans difficulté à des modules complémentaires de formation. Par exemple, pour les candidates au TMS, les (rares) validations partielles étaient assorties de préconisations et les médiatrices, soutenues par les formatrices de l'IRTS, savaient qu'elles pourraient repasser prochainement devant le jury. À l'Afflec, chaque candidat devrait disposer d'un crédit de formation de 150 heures, mobilisable avant ou après le passage devant le jury. Chez Kolin-Fils, le PMQ prévoyait une formation pour ceux qui n'obtenait pas le CAP dès la première phase. Encore faut-il qu'ils le désirent : peu de candidats se sont saisis de cette possibilité mais les ouvrières qui l'ont fait y ont trouvé un vif intérêt : répartie sur une durée beaucoup plus longue, d'un an environ, la formation complémentaire était variée (automatisme, maintenance, vie sociale et professionnelle, communication technique, etc.) et permettait d'acquérir une vision d'ensemble du process, tout en offrant une ouverture sur la vie sociale (cours de secourisme, évolutions économiques récentes, etc.)

Les employeurs de la fédération départementale de l'ADMR des Bouches-du-Rhône ont prévu globalement une masse de modules de formation complémentaires, correspondant à un peu plus de la moitié des demandes de candidatures VAE programmées. Chez Auchan, le dispositif mis en place prévoit une heure d'accompagnement post-jury, de façon à gérer les validations partielles. Lors de la première vague VAE, l'entreprise Fralib n'avait rien prévu dans ce cas ; pour la deuxième, les trois candidats concernés par cette situation ont pu bénéficier d'un accompagnement postérieur au jury, dans le cadre du DIF et dans les locaux de l'entreprise.

Dans l'entreprise, la reconnaissance des certifications acquises est d'abord symbolique. Ainsi les cérémonies de remise des diplômes apparaissent-elles fréquentes. En revanche, les formes de reconnaissance salariale sont beaucoup plus rares, à l'exception de l'ADMR et de l'Afflec où les certifications (DEAVS resp. CQP) sont explicitement reconnues par les conventions collectives. Chez Flunch, un travail est en cours pour intégrer les CQP dans la grille de classification, suite à un ac-

cord de branche[98] À l'ADMR, les associations se trouvent confrontées à une contradiction difficile à surmonter dans la mesure où la détermination du prix des interventions n'est pas ou peu liée à la qualification de l'intervenant : toute augmentation des qualifications, automatiquement reconnue par la convention collective de la branche de l'aide à domicile, entraîne donc des coûts susceptibles de déséquilibrer la gestion financière. À l'heure actuelle, l'association de l'Olivier parvient à gérer cette contradiction grâce à une croissance importante de son activité.

En général, les employeurs annoncent la couleur dès le début des opérations VAE, en précisant que les réussites n'ouvriront droit à aucune augmentation ou promotion automatique. En revanche, même s'il est prématuré d'appréhender des effets à moyen terme, différents indices permettent de penser que cette nouvelle voie d'accès à la certification est susceptible de jouer un rôle dans la gestion des évolutions professionnelles, en particulier en donnant aux promotions internes une plus grande légitimité.

[98] L'enquête était achevée quand un avenant relatif aux classifications et aux salaires a été négocié et ajouté à la convention collective nationale des chaînes de cafétérias et assimilés (décembre 2006). Le CQP agent de restauration (niveau I, échelon 2), mais aussi le CAP cuisinier (niveau I, échelon 3) sont positionnés dans la grille. La grille doit être mise en place dans l'ensemble des entreprises de la branche d'ici fin 2007.

Chapitre 4

DES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT ORIGINALES ASSOCIANT L'ENTREPRISE ET UN OPERATEUR EXTERNE

Cette étude confirme le rôle majeur joué par le processus d'accompagnement dans le dispositif VAE. Ce résultat a déjà été validé par plusieurs autres évaluations réalisées sous l'égide des conseils régionaux. Dans la plupart des cas, c'est à la qualité de l'accompagnement que les candidats à la VAE attribuent leurs succès ou échecs à la validation du titre choisi. Les opérations collectives de VAE que nous avons analysées auprès des entreprises, associations ou branches professionnelles viennent renforcer ce constat. Dans presque tous les cas d'entreprises, une grande majorité de candidats a obtenu la certification visée. Si les candidats à la VAE mettent en avant le rôle structurant de la prestation d'accompagnement dans les parcours VAE, la loi de modernisation sociale qui a introduit cette nouvelle voie d'accès au titres et diplômes est paradoxalement restée silencieuse sur le contenu et la nature de cet appui qui par ailleurs est facultatif. Sur le terrain, le format de cette prestation d'accompagnement est fonction des accords parfois passés entre les financeurs et les ministères certificateurs ou, éventuellement, du cahier des charges imposé par les branches professionnelles aux organismes accompagnateurs (Fafih/Flunch).

Nos monographies confirment, en tous cas, l'extrême diversité des pratiques en matière d'accompagnement, notamment quant à l'organisation de cette prestation (prestation externalisée et/ou réalisée en interne, durée de l'accompagnement, séance individuelle ou collective, etc.). Sur le plan du contenu même de cette prestation (appui méthodologique, aide à la rédaction du dossier, préparation aux entretiens avec le jury, intervention de l'accompagnateur « post jury » en cas de validation partielle), les disparités sont plus faibles.

1. UNE ORGANISATION DE LA PRESTATION VARIABLE D'UNE ENTREPRISE À L'AUTRE

Aucune forme d' « accompagnement type » n'émerge vraiment de l'observation des quinze monographies réalisées. Ils se dégage néanmoins quelques traits dominants. Le premier dénominateur commun réside dans le fait que l'accompagnement des salariés, dans le cadre d'opérations collectives, se réalise souvent sur le lieu de travail dans l'entreprise (mais il y a des exceptions chez Auchan et Manpower). Cette prestation s'effectue généralement sur le temps de travail (ADMR, Auchan, Trans-Sport, Flunch) mais, parfois aussi, en dehors de celui-ci (Fralib, Manpower).

Par rapport aux parcours individuels de VAE, l'accompagnement, s'il est presque toujours réalisé par des organismes extérieurs (Fralib, ADMR, Auchan), est souvent articulé à un appui venant de l'entreprise. Dans notre échantillon, nombreuses sont les entreprises à s'être mobilisées pour venir compléter la prestation confiée à l'organisme externe. Cet accompagnement « métissé » semble être apprécié des salariés qui se sentent davantage soutenus dans la démarche engagée lorsque l'entreprise s'implique dans la mise en place du projet collectif. Cette implication prend toutefois des formes variées selon les cas.

- Dans le cas des Moulinages de la Galaure, parallèlement au Greta, le directeur du site est venu en soutien aux salariés en VAE par la mise à disposition de matériels divers (photocopie, ordinateurs).

- Chez Kolin-Fils, des réunions d'information ont été mises en place par la direction pour préciser le sens de la démarche de validation. Ensuite, l'entreprise a mis à disposition du candidat les descriptions de fonction utilisées pour évaluer le coefficient attribué aux différents postes.

- Dans une des antennes de l'association ADMR, il y a eu un encadrement important des candidats à la VAE. La responsable connaissait personnellement chaque salariée, son parcours, ses affectations successives et pouvait intervenir sur ces dernières. Aux dires des candidates, l'accompagnement effectué a été particulièrement important pour elles à tous les niveaux du processus VAE : pour prendre la décision de s'inscrire dans la démarche, pour préparer l'épreuve orale ; mais aussi pour faire varier les situations de travail. La responsable a mis en place une base de données qui permet de reconstituer la mémoire des parcours professionnels des candidats pour faciliter la recherche d'expériences significatives au regard du référentiel ; elle a également fait varier les situations de travail des candidats pour couvrir toutes les compétences prévues par le DEAVS. Cette implication de la responsable a été fortement appréciée des salariés.

- Chez Veolia Environnement, la mise en place d'un accompagnement interne par la nomination de deux tuteurs internes, en complément de celui effectué par le DAVA, permet aux candidats de disposer de ressources internes mises à disposition par l'entreprise et de se sentir soutenus dans l'activité d'élaboration du dossier.

- Flunch se distingue des autres monographies de notre échantillon par le fait que son DRH, dans son sa volonté d'internaliser la mise en place de la VAE a totalement banalisé le rôle de l'accompagnateur externe au point que son intervention n'a pas été spontanément évoquée par les salariés que nous avons rencontrés. Localement, c'est le directeur du restaurant qui a pris l'accompagnement en charge (travail sur les référentiels, demi journée de formation dite de « bétonnage » pour délivrer aux salariés les expériences manquantes).

- À l'autre extrême, comme c'est le cas chez Auchan, lorsque l'accompagnement n'est que le fait d'une structure externe à l'entreprise, les salariés peuvent parfois avoir le sentiment *« d'être lâchés comme cela »* en regrettant alors l'absence d'implication de l'encadrement intermédiaire.

Mais c'est surtout dans son organisation temporelle que la prestation d'accompagnement apparaît la plus diversement mise en oeuvre. Concrètement, la durée de cette prestation varie de 4 heures à 24 heures selon les entreprises et les branches étudiées : moins de dix heures chez Kolin-Fils, Flunch et Manpower. Plus de dix heures dans beaucoup d'autres. En outre, cet accompagnement peut être resserré dans le temps ou, au contraire, plus dilué selon les cas observés. Il est toutefois malaisé de délimiter précisément la durée exacte de cette prestation car souvent l'accompagnement est complété par des modules de formation dont le statut, et par voie de conséquence la durée, varie fortement selon les cas étudiés. De plus, il faut mentionner que pour les candidats à la VAE, la durée de cette prestation d'accompagnement va bien au-delà du travail effectué avec le seul accompagnateur. Parallèlement au travail réalisé avec lui, en face à face ou à distance, les candidats font souvent état d'un investissement personnel important pour avancer dans la construction du dossier de validation, un investissement qui empiète alors sur la vie privée des salariés. Ce travail intermédiaire effectué par les candidats en « back office » varie sensiblement selon les cas. À titre d'exemple, il est évalué à 6 ou 7 mois chez Fralib, à 150 heures chez Auchan. Dans beaucoup d'autres cas, l'importance de ce travail personnel est mentionnée sans pour autant être quantifié (coiffure, Trans-Sport, Jeunesse et Sports, médiatrices sociales et culturelles). Enfin, dans quelques cas, la démarche VAE engagée n'exige quasiment aucun travail supplémentaire et le dossier de validation s'élabore essentiellement sur le lieu de travail avec l'accompagnateur (Flunch, Manpower, Kolin-Fils).

Sur un plan plus pédagogique, la prestation d'accompagnement s'effectue parfois exclusivement sur la base d'entretiens individuels (Flunch, Kolin-Fils), ou, plus souvent, par l'alternance de séances collectives et individuelles (Fralib, ADMR, Auchan, Trans-Sport, Veolia Environnement, Compagnons du Devoir, Jeunesse et Sports). Certaines études, notamment celles réalisées par les Conseils régionaux auprès des candidats à la VAE, ont mis en évidence l'importance que les candidats accordent à l'accompagnement individuel par rapport à des démarches d'appui plus collectives. La présente étude invite à nuancer quelque peu ce constat. Si les salariés interrogés valorisent effectivement les entretiens individuels pour, notamment, garantir la confidentialité des informations

transmises, ils soulignent également le rôle pédagogique des séances collectives qui favorisent les échanges sur les pratiques des uns et des autres et permettent d'avancer plus rapidement dans la constitution des dossiers par une meilleure compréhension des enjeux de l'exercice demandé.

2. LE CONTENU PÉDAGOGIQUE DE LA PRESTATION D'ACCOMPAGNEMENT

Là encore, la loi de modernisation sociale qui introduit le droit à la VAE se montre plus que discrète sur le contenu même à donner à cette prestation d'accompagnement. Ce n'est que très récemment qu'une charte nationale de l'accompagnement a été adoptée pour mieux préciser la nature de cette prestation. Malgré le faible formalisme qui a longtemps prévalu, il semble que se dessine au niveau des ministères certificateurs comme au niveau des branches professionnelles une sorte de doctrine pour définir ce que doit recouvrir ou ne pas recouvrir cette prestation. Ainsi, la prestation est avant tout conçue comme une aide méthodologique à la constitution du dossier de validation, avec une éventuelle aide rédactionnelle qui ne doit jamais se substituer au travail d'écriture que seul le candidat doit fournir. Il est toutefois difficile de bien définir le périmètre de la prestation d'accompagnement car parfois, en amont, elle peut consister à positionner les salariés sur les certifications envisageables (Compagnons du Devoir) et, en aval, à prolonger le parcours d'accompagnement pour prendre en compte et mettre en œuvre les recommandations du jury dans les cas de validations partielles (Auchan, Jeunesse et Sports, Les Moulinages de la Galaure, Afflec). Le noyau dur de la prestation d'accompagnement dans les opérations collectives analysées semble s'organiser autour de plusieurs temps forts que l'on retrouve dans la plupart des monographies : une phase est consacrée à la prise de connaissance par les salariés des référentiels relatifs aux titres visés. C'est généralement dans le cadre de séances de travail collectives que se déroule cette phase de découverte et d'appropriation des référentiels des titres. Par la suite, tout un travail d'explicitation (« entretien d'explicitation » chez Les Compagnons du Devoir[99] et chez Flunch, « récit d'expérience » dans la branche des fruits et légumes) est conduit par l'accompagnateur pour amener le candidat à revenir sur son expérience de travail *(« à faire expliciter ce que le salarié fait quand il travaille » Fralib ; on revient sur l'expérience, cela nous fait réfléchir, on repense le travail » ADMR ; « on fait progresser l'individu dans la connaissance professionnelle de lui-même » Jeunesse et Sports).*

La phase suivante consiste pour l'accompagnant à fournir une aide méthodologique à la rédaction du livret de validation en repérant avec le candidat les expériences les plus significatives du point de vue du titre visé et en apportant une éventuelle aide à la formalisation lors de la phase d'écriture du dossier par le candidat. Le passage à la retranscription écrite du repérage des compétences effectuées précédemment est une phase délicate pour les candidats qui ne maîtrisent qu'imparfaitement les savoirs de base. Parfois le simple soutien rédactionnel ne suffit pas. Face à cette difficulté, une entreprise de notre échantillon (Flunch) a cherché à s'adapter à la situation en aménageant la prestation d'accompagnement. Les candidats en difficulté par rapport à l'écrit ont bénéficié d'un entretien individuel de 3 heures en présence d'une accompagnatrice et d'un « écrivain » qui avait en charge de noter sous la dictée du salarié toutes les réponses de ce dernier au guide d'entretien que lui soumettait l'accompagnatrice. C'est sur la base des informations contenues dans ce guide d'entretien que les membres du jury étaient conduits ou non à délivrer le CQP visé. Dans le projet Equal Ressources, c'est un tout autre point de vue qui s'est imposé conduisant d'ailleurs les promoteurs du projet à abandonner la voie de la VAE. Certains des protagonistes de l'opération ont estimé ainsi qu'un diplôme national se devait de garantir non seulement une compétence professionnelle mais également une capacité à s'insérer dans la société en maîtrisant les savoirs de base, ce qui a exclu de fait les personnes en situation d'illettrisme et entraîné l'abandon du projet VAE.

[99] Selon la technique de Pierre Vermersch, *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF, 1994.

Enfin, dans la plupart des monographies étudiées, le rôle de l'accompagnateur a également consisté à préparer les candidats à l'étape ultime de l'entretien avec le jury.

L'exercice concret de cette fonction d'accompagnateur ne va pas toujours de soi. Certains ministères certificateurs poursuivent d'ailleurs une réflexion à ce sujet, dans la mesure où l'activité peut susciter des interrogations de nature déontologique. Dans le secteur de la Jeunesse et des Sports, la réflexion se prolonge à la fois au niveau ministériel et aux échelons décentralisés. Dans la région Rhône-Alpes, les accompagnateurs eux-mêmes sont demandeurs de journées de formation et de séances « d'analyse de la pratique » animées par un psychologue. Organisés en « équipe régionale d'accompagnement » depuis plusieurs années, ils disent leur attachement au caractère collectif de ce travail : « *il y a quelque chose qui n'est pas écrit entre nous ; il y a un engagement collectif dans une intervention pédagogique […] qui a permis de réunir des gens pour travailler ensemble.* » Cette implication est indissociablement liée à la dimension réflexive de leur activité qui conduit beaucoup d'entre eux à conserver des liens avec les personnes qu'ils ont accompagnées à la fois pour avoir un retour sur leur conduite d'accompagnement et pour suivre le parcours de ces candidats une fois le diplôme obtenu.

Finalement, si l'on compare la nature de la prestation telle qu'elle s'est déroulée dans le cadre de ces opérations collectives à la "charte des services de l'État pour l'accompagnement des candidats à une certification professionnelle par la voie de la VAE", les écarts à la norme édictée apparaissent faibles. La charte précise ainsi les six étapes que doit comprendre l'accompagnement : une réflexion approfondie permettant de resituer la demande de certification dans le projet professionnel et personnel du candidat ; un retour sur son parcours ; un entretien d'analyse descriptive de ses activités ; une assistance à la description écrite de ses activités ; une préparation de l'entretien avec le jury et enfin, le cas échéant une préparation à une mise en situation professionnelle. Seule une de ces étapes semble échapper à la prestation d'accompagnement telle qu'elle a été mise en place dans la plupart des entreprises. Il s'agit de celle consistant à resituer la VAE dans le projet personnel et professionnel du candidat. On touche ici à une des faiblesses de ces dispositifs collectifs : conçues avant tout dans une stratégie d'entreprise qui tend à optimiser l'utilisation des ressources humaines, les opérations de VAE ne sont que très faiblement articulées aux attentes et projets des salariés concernés. Plus généralement, l'usage collectif d'un droit individuel peut poser question quand l'entreprise tend à ne pas intégrer dans son dispositif VAE les démarches personnelles des salariés.

Chapitre 5

DISPOSITIF COLLECTIF ET EXERCICE DU DROIT INDIVIDUEL : DES TENSIONS CERTAINES MAIS PEU PERCEPTIBLES

Le choix des cas étudiés a été guidé par l'existence d'opérations à caractère collectif ayant pour but de faire accéder des salariés à la certification par la VAE. On considère que l'on peut parler d'opération collective à partir du moment où la mise en place et le développement de la VAE ont donné lieu à la création d'outils et à la stabilisation de liens partenariaux en vue de satisfaire un objectif stratégique qui dépasse l'intérêt d'un seul individu (pérennisation d'une activité, revalorisation d'une branche, structuration d'un secteur professionnel, maintien de l'employabilité, etc.).

Dans un certain nombre de cas on peut parler de « dispositif collectif d'entreprise » (Fralib, ADMR, Auchan, Flunch, Trans-Sport, Manpower et Veolia Environnement), ou interentreprises sur une base territorialisée (médiatrices de Seine-Saint-Denis). Dans d'autres cas, il s'agit soit de « dispositifs de branche » (Fédération de la coiffure, Fédération des fruits et légumes) ou assimilés (Compagnons du Devoir)[100], soit d'un dispositif porté par un ministère certificateur (Jeunesse et Sports). Enfin l'un des cas s'avère hors champ de la VAE, puisque le dispositif d'accès à la certification retenu *in fine* est celui de la formation par unités capitalisables (Equal Ressources). Nous examinerons ici essentiellement les cas où pourraient naître des tensions entre une stratégie d'entreprise(s) poursuivant un certain nombre d'objectifs propres et les attentes /aspirations /pratiques de salariés amenés à faire un usage particulier de leur « droit individuel à la validation des acquis » reconnu par la loi.

L'hypothèse selon laquelle cet usage particulier de la VAE est susceptible de générer des tensions mérite d'être examinée avec soin, dans la mesure où le salarié « abandonne » à l'entreprise une partie de ce qui constitue son « droit individuel » et notamment la liberté de choisir le diplôme visé, en fonction d'un projet personnel que le dispositif de la VAE l'invite en principe à construire[101]. Le matériau réuni ne permet pas de mettre en évidence l'existence de tensions sur ce point, à l'exception sans doute du cas Kolin-Fils où le choix du diplôme est jugé inadéquat, non pas par les salariés eux-mêmes, mais par un de leurs représentants (CFTC), qui conteste en particulier la valeur marchande du CAP visé. De même, un cadre de proximité s'est vu orienté par son employeur vers un autre diplôme, plus en phase avec les « besoins » de l'entreprise que celui visé initialement, et qui a dû différer la réalisation de son projet initial (ADMR).

Peu de place a été accordée, globalement, à la dimension collective de la démarche dans les propos des salariés, qui majoritairement ont plutôt évoqué leur confrontation à l'épreuve de la VAE en termes d'aventure « individuelle ». Cependant la rareté, inhabituelle, des propos relatifs aux difficultés rencontrées dans la phase amont[102], de recherche d'information et d'élaboration du dossier de recevabilité, informe plutôt en creux, sur l'aspect éminemment facilitateur du cadre collectif. Notons la remarque convergente de la responsable formation du groupe Kolin-Fils qui indique : *« C'est beau-*

---

[100] Bien qu'il ne s'agisse pas d'une branche professionnelle, la démarche est assimilable à celle d'une branche. En effet, une instance fédérative compense la dispersion des structures en mettant elle-même des ressources à disposition des candidats.

[101] *Cf.* le rapport du HCEE, VAE : construire une professionnalisation durable Rapport d'étape, 2004 ; p21. : « *Dans le cas de dispositifs collectifs ciblés en termes de diplôme, il serait naturel que l'entreprise prenne à l'égard des salariés des engagements de reconnaissance du titre obtenu, en contrepartie de son accord pour intégrer son projet individuel de VAE dans le cadre fixé par l'entreprise* ».

[102] À la différence des entretiens conduits avec des candidats « individuels », dans le cadre de la plupart des enquêtes réalisées, notamment celle du Céreq en Paca (*Cf. BREF* n° 224/2005 « Parcours de Vae, des itinéraires complexes, longs, à l'issue incertaine.)

coup plus difficile pour eux (les individuels), parce qu'il faut qu'ils fassent les démarches eux-mêmes, qu'ils rédigent leur dossier avec moins d'accompagnement. Il faut se motiver tout seul, se fixer des objectifs. L'aspect collectif est important pour le taux de réussite. »

Même si, à quelques exception près, elles ne sont pas explicitées comme telles par les salariés concernés, les limites à l'exercice de leur droit individuel sont cependant effectives dans la plupart des dispositifs observés : dans plusieurs entreprises, non seulement l'employeur a choisi la catégorie de salariés qu'il ciblait et la certification qu'il souhaitait lui faire acquérir, mais il a procédé soit à une information individualisée et sélective (Flunch, Manpower, IRTS…), soit à une information collective assortie d'un appel au volontariat, suivi d'une sélection d'un nombre limité de candidats quand le flux de candidatures était supérieur à ses objectifs en année 1 (Auchan, ADMR, Veolia Environnement, Fralib, Kolin-Fils, Trans-Sport), sur la base d'un critère d'ancienneté le plus souvent. Dans tous les cas, les salariés relevant d'autres métiers ou catégories professionnelles ont été écartés, de fait, de l'appui apporté par l'entreprise aux candidats participant à l'action collective.

Même peu identifié par les salariés, l'atout que représente la simplification de la démarche, au moins en phase amont, est pourtant indéniable : les actions collectives sont en effet l'occasion de promotion de la VAE auprès des salariés, qui, la plupart du temps, n'en avaient jamais entendu parler. En prenant en charge l'information, les liens avec le certificateur, le financement, et en rendant l'organisation compatible avec le temps de travail, ces dispositifs réduisent considérablement les abandons en début de procédure et contribuent à soutenir l'engagement des candidats tout au long du parcours. En attestent d'ailleurs les très bons taux de maintien dans la démarche et de réussite totale dans la quasi-totalité des dispositifs collectifs d'entreprise étudiés. À l'exception de Trans-Sport, où de nombreux abandons en phase de rédaction du dossier ont été enregistrés parmi les salariés les plus anciens. En partie liés à des difficultés internes au Greta qui assurait l'accompagnement, ces abandons sont aussi mis au compte de la désillusion ressentie par ceux qui n'avaient pas mesuré l'ampleur du travail personnel attendu, hors temps de travail : *« parmi ceux qui ont arrêté, il y en a qui pensaient pouvoir le faire pendant les heures de travail. Mais c'est un investissement personnel, on ne peut pas faire le travail à leur place »* indique ainsi un acteur du dispositif.

Quel que soit le cadre plus ou moins facilitateur, la nature de l'exercice demandé par les certificateurs reste en effet fondamentalement individuelle et est perçue comme telle, à l'exception peut-être de Flunch, où le niveau d'engagement personnel a pu paraître minimal. (*« cela me fait un diplôme de plus sans avoir trop d'effort à faire »*). La certification sera – ou non – attribuée à une personne et c'est bien les acquis de l'expérience individuelle qu'il faut faire valoir.

Ce retour sur l'individu et l'effet de valorisation de parcours singulier qu'il induit, dans un dispositif présenté comme « collectif », pourrait être une deuxième source de tension, soit avec le collectif de travail, soit avec le collectif né du dispositif VAE lui-même.

On peut imaginer en effet que des tensions se fassent jour au sein d'un collectif de travail lorsque quelques uns seulement de ses membres sont distingués par la Direction de l'entreprise pour participer à l'expérimentation, à l'issue d'un processus de « sélection » : des sentiments d'exclusion peuvent apparaître, de la jalousie se manifester. Aucune allusion à ce type de difficulté n'a été rapportée par les salariés rencontrés, ce qui ne peut cependant nous amener à conclure qu'aucune manifestation de ce type n'ait existé. Loin de se désolidariser de leur collectif de travail, les salariés évoquent pour la plupart, au contraire, la difficulté qu'ils ont à s'en extraire, pour penser leur action autonome, personnelle, au sein de celui-ci. Cela se traduit notamment par la difficulté qu'ils expriment presque tous de passer du « nous » au « je », comme cette salariée de Trans-Sport qui dit *« dans ma tête c'est toujours « nous ». Nous c'est nous, dire le Je », c'est dur !* ».

En second lieu, peut apparaître une tension avec le collectif né de la VAE, celui des salariés concernés par le processus, qu'ils travaillent ensemble ou non. Dans la plupart des cas, le dispositif d'accompagnement associait des moments collectifs et des moments de suivi individuel. Lorsque ces derniers n'étaient pas prévus, les salariés, soucieux de préserver l'intimité de leurs propos les

ont réclamés (Fralib) ou imposés du simple fait des rythmes de progression très variés dans le dossier (Trans-Sport). Ce besoin d'accompagnement individuel n'exclut pas cependant qu'ils expriment parfois le regret de ne pas s'être appuyés davantage sur l'entraide des collègues.

Dans un certain nombre de cas, au contraire, l'existence d'un véritable collectif constitué à l'occasion de l'accompagnement a pu être un appui, en particulier lorsque l'exercice professionnel lui même est assez solitaire et offre peu d'opportunité de parler collectivement du travail réalisé : c'est le cas des auxiliaires de vie de l'ADMR ou des médiatrices de Seine Saint-Denis, qui soulignent l'importance des séances de travail collectif, où des échanges sur leurs expériences de travail leur permette d'identifier et de décrypter plus facilement les situations professionnelles à valoriser dans leur dossier. Certaines d'ailleurs, à l'issue de cette expérience, regrettent l'absence de ce type de réunion d'échange de pratiques, pour continuer à réfléchir sur leur travail et interpellent leur employeur en ce sens *« Ce qu'on regrette, c'est qu'il n'y a pas d… (réunion de ce type) …on ne parle pas entre nous quand il y a un souci, il n'y a pas de dialogue entre nous... (ADMR).*

Chapitre 6

LA VAE SOUS LE REGARD DES SALARIÉS

Quel regard les salariés bénéficiaires de la VAE portent-ils sur cette expérience ? Il existe à l'évidence un écart considérable entre leur appréciation et celle des entreprises. Les usages de la VAE semblent obéir à des motivations assez éloignées comme si les entreprises et les salariés s'en étaient emparés avec des logiques différentes, des ambitions qui leur sont propres et ne se recoupent que partiellement. C'est ce que nous allons voir à travers les évaluations que livrent les candidats.

1. LA VAE AU CŒUR D'UNE TENSION ENTRE UNE RECONNAISSANCE DE L'EXPÉRIENCE PASSÉE ET UNE LOGIQUE DE PROJET

Alors que pour les responsables d'entreprises, la référence au futur habite à l'évidence l'engagement dans la VAE, en particulier avec des logiques de projet concernant les parcours de professionnalisation, pour les salariés, c'est une orientation vers le passé qui est dominante. Celle-ci s'exprime à travers une volonté de faire reconnaître une expérience accumulée, sans qu'ils puissent nécessairement se projeter vers l'avenir et parfois sans que soit envisagé autre chose que cette reconnaissance.

Ainsi les valeurs affectées au temps sont, pour les employeurs, orientées vers des logiques prospectives (améliorer le niveau de qualification du personnel, favoriser la mobilité interne…). À l'inverse, les salariés semblent, dans la majorité des situations étudiées, se satisfaire de la confirmation sociale d'une expérience accumulée. On se situe alors dans l'examen rétrospectif d'une carrière. La VAE est un moyen d'authentifier ce parcours, d'en dire la richesse. Capitaliser une expérience professionnelle semble être une fin en soi. Peut-on pour autant considérer qu'une telle orientation rétrospective est inspirée par un choix délibéré initial des salariés ? Ne s'agit-il pas plutôt d'un repli « réaliste » auquel ils seraient amenés, se résoudraient faute d'obtenir les ouvertures qu'ils auraient pu attendre de leur engagement ?

Il existe un certain nombre de cas dans lesquels les salariés s'engagent dans la VAE avec une perspective d'avenir : d'abord, le cas spécifique de la coiffure où la dimension de projet est évidente puisque le BP constitue le sésame pour l'ouverture d'un salon ; ensuite, plus généralement le cas des TPE (commerce de détail, artisanat) où la certification est parfois vue comme un moyen de favoriser une mobilité ascendante ; enfin, les situations ou la menace d'une restructuration, planant en permanence, incite les salariés à s'armer un peu plus sur le marché du travail.

Néanmoins, de façon générale, les salariés semblent se montrer moins volontaristes que les entreprises à l'égard de la nouvelle voie de certification. Peu d'entre eux misent sur une transformation notable de leur situation : hormis le cas de l'ADMR et peut-être celui de l'Afflec, ils n'en retirent aucun avantage salarial notable. Les effets en termes de promotion apparaissent, au moins dans l'immédiat, très limités. Ces données sont parfois l'objet d'une information explicite : les candidats sont généralement avertis que l'obtention du diplôme ne changera rien à leur rémunération mais favorisera éventuellement leur promotion interne. Pour la plupart, selon une expression récurrente, c'est simplement un « petit plus », « un petit truc de plus » sur le marché du travail. A les en croire d'ailleurs, la plupart du temps, l'absence de changement est le lot commun : « rien qui a changé », résume un salarié. Tout se passe comme si, devant cette absence d'avantages salariaux ou de promotion, les salariés se contentaient de satisfactions d'ordre symbolique.

2. L'ORIGINE DE LA DEMARCHE : INFORMATION ET IMPULSION

L'information émane généralement de l'entreprise sous la forme de réunions d'information (Veolia Environnement), de la branche ou des organismes collecteurs comme aux Moulinages de La Galaure avec le Forthac. Parfois, c'est le cercle familial ou des rencontres fortuites avec des personnes ayant choisi cette voie qui remplissent cette fonction. Les syndicats ne sont pas cités comme une source d'information, encore moins comme des promoteurs actifs de la validation. De même, dans la plupart des cas que nous avons étudiés, l'impulsion de la démarche de VAE est extérieure aux salariés. Comme il est dit dans le cas de Flunch, ils suivent une démarche en étant « candidats volontaires mais pas forcément demandeurs ». Dans ce cas, non seulement ils n'en ont pas l'initiative mais ils ignorent même l'existence des CQP avant le démarrage de l'expérimentation, parfois en oublient l'intitulé exact. De fait, ils se rallient au choix de la direction et ne prévoient pas particulièrement de s'appuyer sur la certification obtenue pour favoriser une mobilité. À l'ADMR, les aides à domicile sont encouragées voire « poussées » par leur encadrement.

Soulignons le cas des Compagnons du Devoir où la VAE fait l'objet d'une politique d'information voire de promotion particulièrement volontariste. Un véritable plan de communication y a été mis en place avec des réunions d'information (les "valid'info"), une large diffusion de brochures et d'affiches qui a contribué à sensibiliser les salariés en vue de susciter des démarches de VAE à leur initiative.

Les motivations des salariés

Dans un certain nombre de cas, le choix des salariés s'inscrit dans une perspective de parcours professionnel, qu'il s'agisse de concevoir la VAE comme un moyen de stabilisation dans un emploi ou de sortir de statuts précaires (Jeunesse et Sports), de favoriser une mobilité externe dans les secteurs où existent des menaces sur l'emploi ou d'échapper à des marchés professionnels trop étroits. Par exemple, pour des compagnons désireux de quitter le monde de l'artisanat pour de grandes entreprises qui ont des exigences en matière de certifications, la VAE est sans doute le moyen le plus économique de faire reconnaître une expérience riche et variée mais consacrée seulement par leurs pairs.

Mais le plus souvent, la démarche de validation n'apparaît pas inspirée par une volonté de monnayer le diplôme visé. Plusieurs motivations peuvent alors inciter les salariés à s'y engager. Parfois, c'est tout simplement une logique réflexive de « mettre sur papier » le contenu de son travail, comme l'exprime une candidate. L'accent est alors mis sur la « démarche personnelle » (Trans-Sport). Plus fréquemment, l'engagement dans la VAE correspond à une volonté de voir leur expérience reconnue. La VAE fait alors figure de certification « sommative » d'une carrière, à un moment donné. Elle tient lieu de reconnaissance formelle.

L'importance de la reconnaissance symbolique

Les salariés témoignent que la VAE leur a d'abord apporté un profit symbolique. Si l'on entend par reconnaissance, la « confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur »[103], telle semble bien être un bénéfice majeur de la démarche pour les salariés. Pour la majorité d'entre eux, la certification aura contribué à renforcer l'estime de soi auprès de leurs proches, de leur famille, voire d'un cercle plus large quand la remise des diplômes est publicisée. À Trans-Sport, lors de la fête de Noël, les trois lauréats ont été félicités publiquement « de façon à ce que tout le monde sache que ça peut aboutir ». Les salariés de Flunch ont été particulièrement sensibles

[103] E. Renault, « Reconnaissance, institutions, injustice », *Revue du Mauss*, n°23, 2004-1, p. 181.

au caractère officiel de la cérémonie de remise des diplômes qui a lieu en présence de la presse régionale et du DRH de l'entreprise.

Ceci explique pour partie l'attrait des diplômes EN par rapport aux certifications métier. Comme le dit un responsable de Kolin-Fils : « La solution Education nationale nous convenait aussi parce que ça a une valeur aux yeux des gens qui n'ont pas fait d'études. C'est une institution sacrée. Avec des certifications « métier » on n'aurait pas eu, du tout, la même motivation. »

Enfin, la certification valorise un engagement personnel parfois intense des salariés. La démarche VAE est vécue comme une épreuve qui « coûte », qui exige des efforts personnels soutenus, une forme de constance et donc un mérite que le diplôme vient légitimement récompenser. Elle est parfois vécue dans une certaine solitude des candidats vis-à-vis de leurs collègues de travail, y compris ceux engagés parallèlement dans la même démarche (à Trans-Sport, « les candidats semblent avoir très peu échangé sur leurs expériences respectives. »)

3. LA VAE COMME CATALYSEUR D'UNE ÉVOLUTION PERSONNELLE

Malgré l'orientation à dominante « rétrospective », le parcours de validation est rarement clos sur lui-même. Il est fréquent au contraire que le processus de certification en lui-même joue un rôle d'ouverture vers de nouveaux horizons, provoque un nouvel élan, relance par exemple un appétit pour la formation. À Kolin-Fils, le parcours VAE a suscité un intérêt pour la formation complémentaire dans laquelle certaines ouvrières disent « s'être engagées à fond » et la responsable de formation du groupe note un « mouvement d'intérêt pour la formation ». La démarche de VAE peut déboucher sur une autorisation que les personnes se donnent à elles-mêmes d'envisager une formation complémentaire, une poursuite d'études, l'envie de faire valider un diplôme d'un niveau supérieur (tel comptable visant le bac pro immédiatement après avoir obtenu le BEP). Cela semble être particulièrement le cas pour les premiers niveaux de qualification. Pour ces personnes, la « conviction de sa propre valeur », l'estime de soi semblent renforcées à la faveur du processus de validation. Le succès peut inciter à l'ouverture de nouveaux champs d'activité (l'engagement dans l'handisport) et plus généralement à un élargissement de l'horizon qui découle à la fois d'une plus grande confiance en soi et d'un désir de participer à des champs d'expérience que les personnes s'étaient interdits jusque-là.

4. LA VAE COMME SOUTIEN À UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

De ce point de vue, il convient de distinguer deux phénomènes qui ont chacun leurs effets propres. La *certification par la VAE* peut développer le sentiment que le diplôme contribue à professionnaliser l'image du métier. Ainsi, les aides à domicile escomptent qu'elles ne seront plus perçues comme des « bonnes » par les personnes âgées quand elles auront le DEAVS. Avec le TMS, les femmes-relais deviennent, à leurs propres yeux comme au regard de leurs partenaires, des médiatrices sociales et culturelles.

Mais la VAE mérite aussi d'être envisagée comme *un processus*, une expérience qui transforme les candidats. De fait, elle les amène à modifier le regard qu'ils ont sur eux-mêmes, à envisager autrement leur insertion dans le monde professionnel. Il est important d'apprécier les effets de cette expérience.

Elle est à l'origine d'un retour réflexif sur la manière de travailler, une « prise de conscience de ce qu'est le métier ». Le parcours de VAE provoque bien souvent une mutation du regard du salarié sur sa pratique et parfois la finalité du métier s'en trouve redéfinie. Ainsi, dans les métiers sociaux, l'activité a parfois acquis un sens qu'elle n'avait pas ; elle s'est révélée plus complexe que ne le pensaient les salariés, incorporant plus de professionnalité. C'est le cas des aides à domicile qui

perçoivent qu'à travers la réalisation du ménage, elles œuvrent au maintien de l'autonomie de la personne. Ainsi, elles sont conduites à associer les personnes âgées à cette activité pour atteindre leur but, ce qui anoblit le simple ménage en accompagnement. Des gestes professionnels répétitifs se trouvent ainsi revalorisés parce que désormais pensés dans une perspective différente, en fonction d'une finalité qui avait été perdue de vue. L'image du métier elle-même s'en trouve rehaussée : « *c'est un beau métier* », déclare l'une d'entre elles. Parfois même, ce regard réflexif amène les salariés à découvrir les vertus de l'échange collectif sur l'activité et donc à souhaiter que le collectif de travail fasse plus de place au dialogue.

Lorsque la formation fait partie intégrante du processus de VAE, c'est cette expérience de formation qui, dans certains cas, importe autant que le titre. Le parcours de validation-formation, comme le diplôme qui le couronne, transforment le regard que les intéressés portent sur eux-mêmes. Comme le dit une médiatrice, « *maintenant, on sait qu'on est qualifiés* ». Parfois, le parcours est porteur d'une véritable transformation du regard sur soi : « Entre avant et maintenant, je ne suis plus la même, etc. » (une médiatrice). À certains égards, la mise en place de la VAE confirme l'intuition de Axel Honneth d'attentes sociales de reconnaissance insatisfaites dans le monde professionnel. Sa mise en œuvre contribue à révéler ces attentes – à la fois à les dévoiler à la société et à les susciter, les favoriser chez les personnes –.

Chapitre 7

LES QUESTIONS DE JUSTICE POSÉES PAR LES USAGES DE LA VAE

Comme moyen d'accès à la reconnaissance, la certification met à l'épreuve le sens ordinaire de la justice. Les dénonciations d'injustice, plus ou moins formulées et argumentées, sont fréquentes ; aussi l'organisation des examens est-elle entourée de nombreuses précautions, de façon à garantir l'équité pour tous les candidats. Dans le cas de la VAE, le problème se pose sous une forme renouvelée, d'une part parce qu'elle ouvre à de nouveaux publics l'accès à la certification, d'autre part parce que les épreuves de validation ne ressemblent pas à des examens classiques, le jury étant plutôt appelé à se prononcer sur un ensemble de « preuves ».

Le souci de ne pas « brader les diplômes », d'assurer l'équité entre ceux qui viennent de la formation et ceux qui passent par la VAE, a souvent conduit à des conditions très contraignantes d'accès à la VAE, à tel point qu'on a pu entendre, ici ou là, qu'il était encore plus difficile d'obtenir un diplôme par cette voie. D'un autre côté, la VAE s'inscrit dans une démarche militante de revalorisation de l'expérience et des savoirs « expérientiels »[104]. Cette démarche conduit certains acteurs à négocier les aménagements nécessaires pour que la procédure de VAE n'exclue personne, même indirectement, sur des critères de type scolaire, ce qui pourtant reste encore largement le cas[105]. Dans cette perspective, il s'agit de réduire l'emprise de la hiérarchie diffusée par l'Éducation nationale, d'identifier les certifications davantage par leur contenu que par leur niveau ; les échecs en VAE sont autant de drames : comment accepter que la VAE, voie de la seconde chance, devienne à son tour une « machine à exclure » ?

On voit ainsi apparaître une tension entre deux principes de justice : un principe d'équité républicaine au nom duquel les conditions d'accès au diplôme doivent être strictement les mêmes pour tous ; un principe militant, de « réparation » à l'égard de ceux qui n'ont pas pu obtenir de qualification par la formation initiale, visant à accorder à l'expérience la même valeur qu'aux savoirs académiques. Ce débat concerne particulièrement l'accès aux niveaux V et soulève de nombreuses questions : toute expérience doit-elle pouvoir permettre l'accès à une certification ? Qu'en est-il du travail dit « non qualifié » ? Comme l'ont montré de nombreux travaux, la partition des qualifications est une construction sociale résultant de trois processus : la formation, la dynamique des relations professionnelles, la construction statistique et administrative[106]. Antérieure à la VAE, l'histoire de la professionnalisation des aides à domicile, comme celle des médiatrices sociales et culturelles, montre bien le processus de construction d'une qualification à partir d'un travail qui faisait, jusque-là, l'objet d'une faible reconnaissance sociale. Dans quelle mesure la mise en œuvre de la VAE est-elle de nature à faire bouger la partition des qualifications par la reconnaissance de l'expérience acquise dans certains postes aujourd'hui considérés comme « non qualifiés » ?

L'accès aux diplômes de niveau V pour des personnes qui ne maîtrisent pas les savoirs de base reste un objet de débat au sein même des organismes certificateurs, ce qui peut entraîner des disparités de pratique d'une région à l'autre. Certains considèrent en effet qu'il est possible de proposer une aide spécifique à l'écriture dans les situations d'illettrisme (ou de difficultés par rapport à l'écrit) et que c'est ensuite au jury à se prononcer, en appréciant l'importance à donner aux savoirs de base. C'est

---

[104] Yves Lochard, « L'avènement des savoirs « expérientiels » », communication au séminaire Compétences, Marne-la-Vallée, 2007.

[105] Sur ce point, voir par exemple : M.H Jacques, F. Marchan et F. Neyrat, « La mise en œuvre du droit à la validation des acquis de l'expérience », *Droit social*, n° 5, mai 2007.

[106] Pour des synthèses récentes sur cette question, voir par exemple : « La non qualification, une notion doublement excluante », rencontres du CARIF, 2005 ou « La construction sociale des frontières entre qualification et la non qualification », rapport du GREE pour la Dares, 2003.

le point de vue qui a prévalu, par exemple, en Bretagne dans le projet « Différent et compétent » (accès à la certification *via* la VAE pour des travailleurs de CAT)[107]. La chargée de mission VAE à l'académie de Rennes et le chargé de mission national VAE pour le ministère de l'agriculture ont tiré de cette expérience une réflexion sur les aménagements qui peuvent être apportés afin de faciliter l'accès à la VAE pour les travailleurs handicapés[108]. Cette réflexion prend appui tout particulièrement sur les « initiatives qui ont été prises dans le cadre non réglementé du conseil au candidat, espace où les accompagnateurs sont les acteurs centraux ». Dans le projet breton, trois catégories d'acteurs se sont mobilisés autour des candidats : les accompagnateurs, dans le cadre du dispositif de droit commun ; les moniteurs de CAT pour assurer la relation entre le métier et l'emploi ; des intervenants bénévoles pour l'aide à la rédaction. En outre, les candidats ont été encouragés par les accompagnateurs à utiliser des photos, croquis, illustrations, représentatifs de situations professionnelles, afin de scénariser leur dossier de preuve. Dans cette optique, c'est le jury qui assume la responsabilité de définir la place des savoirs fondamentaux dans la validation du diplôme. La logique de compensation entre les différentes composantes du diplôme permet d'atténuer les effets de savoirs peu maîtrisés au regard de « compétences fortes démontrées à travers le parcours du candidat ». L'illettrisme n'est donc pas rédhibitoire. Les auteurs concluent néanmoins à l'existence de pré-requis pour s'engager dans une démarche de VAE avec de bonnes chances de succès : une capacité de verbalisation (repérage dans le temps, prise de distance par apport à l'activité de travail) et une capacité de motivation (projection dans l'avenir, désir de réaliser un projet). Ils constatent aussi que le système d'allers et retours entre l'accompagnateur et le moniteur a permis de faire de la démarche VAE un processus formateur, un levier pour de nouveaux apprentissages.

D'autres estiment au contraire qu'un diplôme national garantit non seulement une compétence professionnelle mais aussi une capacité à s'insérer socialement en maîtrisant les connaissances de base, ce qui exclut de fait les personnes en situation d'illettrisme. C'est plutôt ce point de vue qui a prévalu, par exemple, à la DRAF (Direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt) d'Alsace, soucieuse de rester fidèle à la « philosophie des diplômes nationaux » basée sur des valeurs républicaines, et de garantir l'équité de traitement par rapport aux jeunes qui font deux ans d'apprentissage. De ce fait, les partenaires du projet européen Equal Ressources (Bas-Rhin) ont dû renoncer à la VAE et explorer, comme on l'a mentionné plus haut, des voies plus progressives d'accès à la certification (CAPA par unités capitalisables).

Dans le cas des PMQ négociés entre le Forthac et l'Education nationale, l'accès à un CAP devient possible avec un nombre d'heures de préparation très réduit. En outre, l'aménagement des épreuves (observation en situation de travail, pas d'entretien avec le jury) augmente sensiblement les chances de succès. Même si le PMQ n'est pas officiellement reconnu comme une pratique légitime de VAE, il est jugé par certains (membres du Forthac, cadres d'entreprises textiles) comme « de la VAE adaptée aux bas niveaux de qualification », dans la mesure où il permet d'échapper au cadre scolaire. La responsable de formation de Kolin-Fils estime, par exemple, qu'une procédure VAE telle qu'elle est mise en œuvre habituellement à l'Education nationale, assortie d'un entretien face au jury, n'aurait suscité aucune vocation auprès du personnel ouvrier.

La question de l'équité concerne aussi l'aide apportée aux candidats. D'une manière générale, dans le cas des opérations collectives, telle ou telle catégorie de salariés bénéficie de ressources particulières (temps, financement, accompagnement, aide technique, formation etc.) pour affronter la démarche. La sélection peut se faire sur la seule base du volontariat ou, au contraire, prendre en compte des critères de gestion du personnel. Ceux qui ne sont pas sélectionnés et se trouvent de ce fait condamnés aux aléas d'une candidature individuelle, peuvent en éprouver désillusion et senti-

---

[107] La VAE dans les entreprises : un atout collectif ? Etude des pratiques dans des TPA, PME/PMI et collectivités territoriales, rapport MCVA pour la DGEFP, mai 2006.

[108] C. Daoulas et M. Quétier, 2006, « Les pratiques de services valideurs confrontées à un public de Centres d'Aide par le Travail candidat à la VAE », communication réalisée à partir du projet « Différent et compétent » des Centres d'Aide par le Travail de Bretagne (programme Equal 2002-2007).

ment d'injustice : cela a été le cas, semble-t-il, dans l'un des magasins Auchan. En outre, le fait que des ouvriers s'engagent dans une démarche VAE peut inquiéter voire fragiliser d'autres catégories de salariés : par exemple, les chefs d'équipe ne risquent-ils pas de perdre leur légitimité s'ils se retrouvent moins diplômés que leurs subordonnés ? Chez Fralib, l'inquiétude des mécaniciens a conduit la direction à organiser une deuxième vague de VAE à leur intention.

En matière de soutien interne, on observe aussi une grande disparité de pratiques, de sorte que le temps de travail personnel exigé (en dehors de l'entreprise) varie de quelques heures à plusieurs semaines. Les possibilités d'accès à des formations complémentaires sont distribuées de façon tout aussi inégale. Deux situations extrêmes se font jour, entre lesquelles l'équilibre fait figure d'exception : une situation dans laquelle les candidats, volontaires mais non demandeurs, sont aidés dans leur démarche, obtiennent rapidement, avec un engagement personnel limité, une certification à laquelle ils attachent une valeur à la mesure de leur engagement (Flunch) ; une situation dans laquelle les candidats s'engagent personnellement dans une démarche de longue durée mais se sentent isolés face à l'ampleur des obstacles, ce qui génère beaucoup de déçus et de découragés pour un petit nombre d'élus comblés par leur réussite.

Les épreuves de validation sont-elles justes ? La question de la justice se pose aussi à propos de la nature des épreuves et des critères qui président à la décision du jury. En ce sens, la mise en œuvre de la VAE permet d'ouvrir largement le débat sur les modalités de l'évaluation. On peut distinguer *a priori* deux conceptions très différentes de l'évaluation par le jury VAE :

- celle, défendue par l'Éducation nationale et reprise par la plupart des autres ministères certificateurs, qui consiste à se prononcer à partir d'un dossier de preuves, d'un récit d'expérience ; c'est ici la capacité du candidat à prendre du recul par rapport à sa pratique professionnelle et à produire un discours sur cette pratique qui fait l'objet du jugement ;

- celle défendue par l'Afpa qui consiste à mettre le candidat dans des situations professionnelles « typiques » pour vérifier ce qu'il sait faire.

Si les diplômes de l'Éducation nationale conservent un pouvoir d'attraction très fort auprès des salariés, la première conception est souvent dénoncée pour son élitisme, le risque de reproduire une sélection sur des critères de type scolaire (capacité d'abstraction, aisance à manipuler le langage, etc.). Mais la deuxième conception n'échappe pas totalement à cette même critique : en effet, la mise en situation exige, surtout dans les métiers de la relation, une capacité à se mettre en scène. Ce point a été relevé par les formatrices de l'IRTS qui préparent les médiatrices à passer le TMS. De la même façon, une étude menée sur un dispositif de VAE dans l'aide aux personnes à domicile montre comment les mises en situation reconstituées favorisent de fait, par leur caractère artificiel voire théâtral, les personnes qui disposent du capital scolaire le plus élevé (Doniol-Shaw, 2005). Ce qui est évidemment contraire aux intentions de départ.

Dans la pratique, on observe que ces conceptions ne sont pas aussi irréductibles qu'elles le paraissent. Ainsi, les PMQ négociés avec l'Éducation nationale intègrent une part d'observation en situation de travail. Inversement, l'Afpa demande maintenant un « dossier de synthèse de pratique professionnelle » pour asseoir son jugement. En ce qui concerne les CQP, plusieurs modes d'évaluation peuvent se trouver associés, selon la nature des compétences que l'on cherche à valider. Par exemple, pour le CQP de vendeur-conseil en produits biologiques, le dossier d'expérience, mais aussi des mises en situation professionnelle, des épreuves sur QCM ou encore le jugement de l'employeur, se trouvent, selon les cas, simultanément ou alternativement mobilisés.

Dans les entretiens que nous avons réalisés avec des candidats à la VAE, le sentiment d'injustice s'exprime surtout par rapport à l'opacité des critères de jugement : parmi ceux qui n'ont obtenu qu'une validation partielle, nombre d'entre eux ne savent pas pourquoi tel ou tel module leur a été refusé et encore moins quelle stratégie adopter pour parvenir à la validation totale. "*J'ai refait tellement de fois mon dossier… qu'est-ce qu'ils veulent ? Là je repars mais j'y vais dans le vide"* nous dit une candidate au BP coiffure. Chez Fralib, les raisons de l'échec apparaissent tout aussi obscures.

Au-delà de l'opacité des critères, les formes de contestation des épreuves que nous avons rencontrées concernaient surtout : d'une part, l'attitude des jurys (« *Ce sont des monstres !* », relate une candidate qui vient pourtant d'obtenir son diplôme) ; d'autre part, l'empreinte persistante des critères scolaires (importance accordée à la maîtrise du français, questions de cours posées par le jury, etc.). Un autre objet de débat concerne la prise en compte du projet du candidat dans la décision du jury. Dans le cas d'une profession réglementée comme la coiffure, l'enjeu est de taille puisque, en cas de reprise de salon, l'obtention du BP peut conditionner la sauvegarde d'un ou plusieurs emplois. À l'académie Metz-Nancy par exemple, il a été décidé, après délibération, de ne pas faire intervenir le projet du candidat au moment de l'entretien d'octroi, afin d'éviter la pression morale qui pourrait en résulter et qui nuirait ainsi à l'objectivité de la décision. Mais les pratiques, à cet égard, restent diversifiées et quelquefois opaques, dans les académies comme dans les chambres de métiers.

Globalement, notre constat rejoint pour partie celui fait par MH. Jacques, F. Marchan et F. Neyrat sur la mise en œuvre de la VAE, à partir de leurs observations dans l'enseignement supérieur (2007). Outre les inégalités d'accès à la VAE qui semblent attachées aux individus, il existe aussi des sources institutionnelles d'inégalités dans la mise en œuvre de ce droit, liées à plusieurs facteurs : de fortes divergences dans l'interprétation des textes ; des disparités d'accès aux ressources essentielles (un accompagnement de qualité, l'information sur les attentes du jury etc.). En outre, la VAE reste, en dehors d'expérimentations dont la légitimité est contestée, profondément marquée par les exigences du monde scolaire.

Chapitre 8

QUELQUES PRÉCONISATIONS EN GUISE DE CONCLUSION

Les opérations collectives de VAE présentées dans ce rapport permettent de définir quatre axes sur lesquels des recommandations peuvent être proposées, sur la base des constats effectués : l'information, le dispositif collectif d'entreprise, l'accompagnement et le jury.

1. EN AMONT DU DISPOSITIF ET EN TERMES D'INFORMATION

1/ - Développer une meilleure information des entreprises :

- sur la diversité des certifications existantes (diplômes, titres du ministère de l'Emploi, Certificats de qualification professionnelle). Il faudrait améliorer la lisibilité de l'offre de certification pour les entreprises principalement en sensibilisant ces dernières aux outils existants comme le RNCP.

- sur les différentes procédures de VAE proposées par les organismes valideurs et l'exigence de ce type de démarche en termes d'investissement pour la structure et pour les salariés. L'appui que les points relais conseil procurent aux candidats individuels pourrait être étendu aux projets collectifs d'entreprise mais ce rôle d'information et de conseil pourrait également être assumé par d'autres structures qui sont des interlocuteurs habituels des entreprises.

2/ - Favoriser la mise en place d'opérations collectives interentreprises, à l'échelle d'un territoire, en s'appuyant sur les OPCA de branche ou interprofessionnels, ou des opérateurs interbranche (tels que l'OME), avec l'appui des services déconcentrés de l'État, pour faciliter notamment l'accès des PME à ces dispositifs. Cette dynamique créée au sein d'un territoire pourrait favoriser les confrontations d'expérience à l'occasion de séances collectives interentreprises. (Médiatrices, Manpower, Afflec, Jeunesse et Sports).

3/ - Assurer une information générale sur la VAE aux salariés des entreprises. Il paraît important que les salariés aient connaissance de leur droit en matière de VAE comme en matière de formation continue, pour qu'ils puissent intégrer leur éventuel projet personnel dans un dispositif collectif d'entreprise. Cela suppose sans doute également une plus grande implication des organisations syndicales et des institutions représentatives des salariés.

2. DISPOSITIF COLLECTIF

4/ - Rechercher la complémentarité entre la loi sur la VAE et les dispositifs de lutte contre l'exclusion et contre l'illettrisme. La VAE peut constituer un vecteur de remédiation à l'illettrisme, que ce soit par des aménagements spécifiques pour l'accès à la VAE, ou que ce soit à titre de levier d'apprentissage.

5/ - Identifier une personne ressource ou un référent sur le projet collectif, au sein de l'entreprise, qui puisse à la fois jouer un rôle d'interface entre le certificateur, l'organisme chargé de l'accompagnement, les OPCA et les salariés (mises à disposition de documents internes, relance des certificateurs sur les dossiers .. …) (Manpower, ADMR, …)

6/ - Anticiper dans les entreprises et dans les dispositifs d'accompagnement externes, les besoins de formation ou d'accompagnement sur des modules complémentaires, en cas de VAE partielle, présentée comme une étape dans un parcours d'accès à la certification (ex J&S). Cette anticipation pourrait figurer dans le plan de formation, à titre préventif. L'objectif est que soit prise en charge la

possibilité d'une formation ou d'un accompagnement complémentaire afin que la validation partielle ne soit pas vécue comme un échec irrémédiable par les salariés et ne constitue pas une cause d'abandon. Elle doit pouvoir être envisagée dès le départ et ouvrir des perspectives.

3. L'ACCOMPAGNEMENT

7/ - L'accompagnement est un élément-clé de la réussite. Il est important que non seulement les moyens soient suffisants, mais aussi que l'accompagnement présente certaines caractéristiques qualitatives indispensables : étalement suffisant dans la durée, rendez-vous réguliers et suffisamment fréquents, équilibre entre séances collectives et individuelles. Il paraît aussi nécessaire que l'accompagnement puisse être personnalisé en fonction des candidats.

8/ - Homogénéiser les procédures d'agrément des organismes, leurs critères (organisation de l'accompagnement, coût, personnes qualifiées) pour que les candidats et les entreprises puissent contracter en toute confiance. L'offre des organismes accompagnateurs est encore trop peu lisible.

4. JURY ET POST JURY

9/ - Rendre plus transparent le travail des jurys. Pendant les débuts de la validation, les jurys ont expérimenté leur manière de juger. Il serait nécessaire maintenant qu'ils explicitent leurs critères de jugement en amont, et qu'ils justifient leurs décisions en aval. De même, ils doivent exprimer leurs préconisations en cas de validation partielle, afin de permettre au candidat de terminer son parcours vers la certification, soit par la voie de la formation, soit par un complément d'expérience.

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

1. RAPPEL DES PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'étude réalisée par le CEE, l'Ires et le Céreq, dans le cadre de l'appel à projets lancé par la Dares, vise à analyser la façon dont la VAE vient s'inscrire dans des dispositifs collectifs mis en œuvre par des entreprises, des branches professionnelles, des groupements d'associations ou regroupements d'employeurs. Cette étude repose sur une hypothèse : la dimension collective portée par ces acteurs constitue un enjeu important pour l'action publique en matière d'emploi car elle peut être de nature à faciliter l'accès à la VAE. Certaines études ont montré que face à la complexité de la procédure, nombre de salariés avaient renoncé à mener à terme leur projet VAE. L'engagement des employeurs et des collectifs de travail aux côtés des salariés permet en effet de remédier à des risques d'abandon liés aux difficultés de la démarche (financement, élaboration du dossier, rassemblement des preuves, etc.). Dans le même temps l'investissement de l'entreprise peut aussi se révéler source de contraintes pour le salarié dont l'engagement dans la démarche demeure individuel.

Dans la mesure où la VAE vise l'obtention d'un diplôme au sens large, l'étude se fixe pour objectif d'analyser en détail la place qu'occupe la VAE dans la politique de certification des entreprises ou des branches professionnelles et plus largement dans la politique de GRH. Ces démarches VAE s'inscrivent dans des stratégies de qualification et de certification de la main d'œuvre que l'étude tente de cerner pour mieux appréhender la dynamique à l'œuvre dans la mise en place de la VAE. Cet outil ne prend son sens en effet qu'en lien étroit avec la stratégie déployée par les acteurs économiques pour améliorer la qualification des salariés. En outre, la démarche proposée consiste également à analyser les interactions éventuellement existantes entre la branche professionnelle et l'entreprise dans le développement de la VAE. D'ores et déjà, nous avons pu constater que le degré d'implication des branches professionnelles dans le développement et la promotion de la VAE est très variable et, en partie, déterminé par la taille des entreprises relevant de la branche en question. L'engagement des branches professionnelles varie également en fonction des problèmes économiques et sociaux rencontrés par les entreprises. À ce stade de la réflexion, il apparaît clairement que le choix de développer la VAE s'inscrit toujours dans des problématiques d'entreprise bien précises (attirer de nouveaux salariés dans la profession, fidéliser la main-d'œuvre, faciliter les transmissions d'entreprises, assurer la reconversion professionnelle dans le cadre de restructuration, contribuer à l'identification et la construction de nouveaux métiers, etc.).

L'étude vise également à aborder un certain nombre de questions :

- À quelles conditions l'entreprise peut-elle s'impliquer dans le dispositif et quelles en sont les conséquences sur le droit individuel ? Quels sont alors ses intérêts ?

- Qui opère les choix de certification et sur la base de quelle argumentation ? Dans le cadre de quelles relations avec les certificateurs locaux ? Qui intervient dans la phase de mobilisation /sélection des candidats potentiels et avec quel type d'arguments ?

- Quels moyens et quelles ressources mettent-elles à disposition de leurs salariés pour les soutenir dans leur démarche ? Quelle est l'articulation entre accompagnement interne et externe ?

- Comment l'entreprise gère-t-elle la confrontation d'un regard extérieur sur ses compétences avec ses propres instruments d'évaluation ? Sur quels outils externes s'appuie-t-elle, dans quelle mesure ces outils se révèlent-ils adaptés à ses objectifs, sont-ils modifiés et reconstruits pour être en cohérence avec les systèmes de gestion interne ? Quels sont les effets des outils collectifs mis en place (référentiels métiers internes, échantillon de situations problèmes spécifiques du métier, ateliers

collectifs d'analyse des situations de travail, etc.) sur la manière dont sont construits, argumentés, les dossiers individuels ?

- Comment l'entreprise gère-t-elle les résultats obtenus par les candidats ? Quels sont les moyens mobilisés pour ceux qui n'ont pas obtenu du premier coup le diplôme ? Quelle articulation avec les outils de la politique de formation continue ? Quelle valorisation individuelle et collective des réussites, même partielles ? Quel traitement des échecs ?

- Quel est l'impact d'une démarche de VAE sur le fonctionnement de l'entreprise (gestion des carrières, formation continue, organisation du travail) ?

2. LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Le choix des modalités d'investigation retenues a été guidé par le souci de mieux comprendre à la fois les logiques d'utilisation de la VAE par les acteurs économiques mais également la façon dont concrètement elle a été mise en oeuvre dans les entreprises en interrogeant les personnes impliquées, du DRH aux salariés en passant par la branche professionnelle quand celle-ci s'est avérée présente dans les démarches mises en oeuvre. En conséquence, plusieurs types de questionnaire ont été élaborés, dans le cadre d'entretiens semi directifs, à destination de nos différents interlocuteurs : la DRH, les salariés, etc. Dans les cas de recours à la VAE venant prendre appui sur une démarche initiée par la branche, des représentants de celle-ci ont également été interrogés afin de recueillir des éléments d'information sur le rôle spécifique joué par la branche professionnelle (fédérations patronales et OPCA notamment), dans la promotion et l'animation de ce dispositif.

Compte tenu de l'importance des contextes locaux ayant présidé à la mise en place de la VAE, nous avons privilégié le récit spontané par rapport à un déroulement plus linéaire du questionnaire, chaque fois que nos interlocuteurs en manifestaient le besoin. Enfin, et pour faire image, les guides d'entretien ont tous été conçus dans une « logique d'entonnoir » consistant, dans un premier temps, à resituer la place de la VAE dans le contexte plus général de l'entreprise ou du projet personnel du salarié. Dans un second temps, les entretiens abordent plus directement la façon dont la VAE a été déployée dans l'entreprise à chaque phase du processus, de la sélection et l'accompagnement des publics aux outils mis en oeuvre jusqu'à une première évaluation de l'opération, voire des résultats obtenus dans les cas où la démarche est arrivée à son terme (*cf.* guides d'entretien ci-après).

3. LA CONSTRUCTION DE L'ÉCHANTILLON

Afin de mieux appréhender les effets des stratégies d'entreprises et de branches dans lesquelles s'inscrivent les démarches individuelles de VAE, nous avons choisi de prendre en compte plusieurs cas de figure :

- Les cas où la VAE s'inscrit dans une stratégie de long terme en matière de gestion des compétences, de qualification et de certification des salariés, mais aussi d'organisation du marché du travail interne et externe. C'est le cas de quelques grandes entreprises ayant une politique autonome en la matière.

- Les cas où l'entreprise inscrit sa politique de certification et de VAE dans le cadre d'une politique de branche spécifique. Dans ces cas, les entreprises sont choisies non en fonction de leur taille, mais en fonction de leur implication dans cette politique de branche.

- Les cas où l'opération collective procède d'une concertation entre plusieurs entreprises ou plusieurs associations appartenant à un même secteur et/ou à un même territoire.

La construction de notre échantillon reflète ce souci de prendre en compte les différentes logiques d'usage de la VAE par les employeurs, mais aussi les différents niveaux où la VAE vient s'inscrire dans une stratégie à moyen ou long terme. Il existe en effet une pluralité d'acteurs susceptibles de s'allier et de négocier entre eux pour promouvoir la VAE et bâtir des dispositifs spécifiques. Dans la période actuelle, on observe ainsi qu'un certain nombre de branches professionnelles et/ou d'OPCA s'engagent dans une démarche volontariste de développement de la VAE en investissant, aux niveaux national et régional, dans la création d'outils et de procédures destinés à mettre la VAE en musique et en négociant, le cas échéant, avec un ou plusieurs organismes certificateurs. De la même façon, de petites structures artisanales ou associatives se regroupent, à différents niveaux territoriaux, pour élaborer et négocier des dispositifs spécifiques d'accès à la VAE. Dans le cas des grandes entreprises, les dispositifs mis en place résultent aussi de convergences ou de compromis entre les stratégies des différents acteurs concernés (entreprise, groupe, branche professionnelle, OPCA, collectivités territoriales, etc.). Dans chaque cas, nous prendrons soin d'identifier les logiques d'acteurs en présence, avant d'analyser les dispositifs tels qu'ils ont été conçus et mis en œuvre.

4. GUIDES D'ENTRETIEN

4.1 Principaux thèmes du guide d'entretien DRH (et responsable de formation)

- Position de l'entreprise dans son environnement

- Contexte des relations professionnelles au sein de l'entreprise

- Rôle du C.E en matière d'information des salariés, de VAE, de droit individuel (DIF, VAE, entretien individuel, période de professionnalisation).

- Politique d'emploi et de gestion de la main d'œuvre

- Politique de formation –Axes prioritaires du plan de formation

- Historique du recours à la VAE dans l'entreprise

- Type de certifications visées par la VAE : diplôme national, certifications privées, titres AFPA, CQP.

Quels liens avec les certificateurs ? Avez-vous négocié en amont de la démarche de VAE avec les certificateurs sur la création d'un nouveau diplôme ?

- À l'initiative de qui ? (DRH, responsable de formation, direction d'entreprise, syndicats, salariés concernés…).

- Pour répondre à quels objectifs ?

- Information sur la VAE

- Sélection des candidats à la VAE

- Ressources mises à disposition des salariés

- Organisation de l'accompagnement interne/externe

- Les résultats des validations

- Reconnaissance des compétences acquises par la formation, et par la VAE

- Les effets de la démarche collective

- Suites et continuité de cette démarche collective

4.2 Trame guide d'entretien salariés

Information sur la VAE

- Comment avez vous eu connaissance de la VAE ? (réseau personnel, par l'entreprise, les syndicats, supérieur hiérarchique, collègues)

- Quelles sont les raisons personnelles qui vous ont conduit à vous intéresser à la VAE ?

- Aviez vous des objectifs professionnels et personnels que la VAE vous semblait vous permettre d'atteindre ?

- Comment avez-vous été informé de la démarche collective de VAE dans votre entreprise ?

- Avez-vous été contraint d'accepter votre inscription dans cette démarche ?

- Comment la certification a-t-elle été choisie ? Par qui ? par vous-même, votre supérieur hiérarchique, le responsable de formation, le DRH ?

- Êtiez-vous au courant de l'existence d'autres diplômes accessibles par la VAE ? Cette certification vous a-t-elle été imposée par votre employeur ?

- Dans quel cadre juridique avez-vous engagé cette démarche ? (DIF, plan de formation, CIF, période de professionnalisation).

- Par quels moyens a-t-elle été financée ? (employeur, Fongecif, OPCA, DIF)

- Avez-vous obtenu un congé VAE ? Sur le temps de travail, en dehors du temps de travail ?

Déroulement de la démarche de VAE

- À quelle date avez-vous déposé votre dossier de VAE ? Votre entreprise vous a-t-elle aidé à constituer le dossier 1 de demande ?

- Quelle expérience professionnelle avez-vous validée ? L'emploi que vous occupez actuellement fait-il partie de l'expérience que vous cherchez à valider dans le cadre de la VAE? Combien d'années d'expérience cherchiez-vous à faire valider ?

- Dans quel cadre formel votre entrée dans cette démarche collective s'est-elle opérée ? (Entretien individuel avec votre supérieur hiérarchique, réunion d'information du service ou de l'atelier de production, discussion avec votre délégué du personnel, information collective organisée par votre employeur, bilan de compétence).

- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement interne organisé par votre employeur ? Par qui cet accompagnement a-t-il été effectué ? Quelle forme a-t-il pris ? En quoi cela vous a-t-il aidé dans la rédaction de votre dossier ? Quelle complémentarité avec l'accompagnement réalisé par le service valideur ? Durée de cet accompagnement.

- Votre supérieur hiérarchique a-t-il participé à l'accompagnement interne ? De quelle façon ?

- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement par le service valideur ? Comment s'est déroulé ? En quoi a-t-il consisté ?

- Sur quelles ressources spécifiques à votre entreprise avez-vous pu vous appuyer pour rédiger votre dossier ?

- Sur quelles ressources de votre environnement social et familial avez-vous pu vous appuyer ?

- Avez-vous reçu une aide spécifique pour l'entretien avec le jury de VAE ? Laquelle et émanant de qui ? (accompagnateur interne, accompagnement du service valideur, supérieur hiérarchique, collègues de travail) Sous quelle forme ?

- Difficultés rencontrées durant le parcours de validation. Constitution du dossier 1, constitution du dossier 2, présentation devant le jury.

- Comment s'est déroulé l'entretien avec le jury ? Les questions posées par le jury étaient-elles difficiles ? Comment avez-vous abordé les différentes épreuves ?

- Comment s'est déroulée la mise en situation (pour les titres emploi) ? Quelles difficultés avez-vous rencontré ?

- Avez-vous eu l'opportunité de négocier avec votre employeur les modalités de reconnaissance de votre VAE ?

- Quels engagements ont été pris par votre employeur en matière de reconnaissance de votre VAE ? (promotion, prime, mobilité, accès à un emploi,)

Résultats et effets de la démarche collective de VAE

- Avez-vous obtenu une validation totale, partielle ?

- Comment ce résultat a-t-il été accueilli par votre entreprise ? (réunion de remise des diplômes, pot, dimension symbolique de la reconnaissance par l'entreprise)

- Quels changements votre VAE a-t-elle entraîné ? Dans le cadre de votre activité de travail, dans le regard porté par vos collègues sur votre réussite, dans votre manière d'occuper votre emploi ? Comment cela s'est passé avec votre encadrant direct ?

- Les engagements de votre employeur en termes de reconnaissance ont-ils été tenus ?

- Avez-vous changé d'emploi ? Avez-vous obtenu une augmentation salariale ? avez-vous obtenu une prime ? Attendez-vous une opportunité pour changer d'emploi ? Pour engager une mobilité externe ?

-Avec le recul, quel regard portez-vous sur ce dispositif de VAE ? Auriez-vous engagé individuellement une telle démarche si elle ne vous avait pas été proposée par l'entreprise ? Si oui sur quel diplôme et pour aboutir à quels objectifs professionnels ?

4.3 Trame de questionnement auprès des fédérations professionnelles

Place et rôle de la VAE dans la problématique de la branche

- Historique de la réflexion sur le sujet VAE et nature des motivations à l'origine de la démarche (Loi de modernisation sociale, ANI).

- Comment situer la problématique de la VAE dans la politique de la branche en matière de formation professionnelle ?

- Comment situer la problématique de la VAE, et plus généralement de l'expérience, dans la politique de certification de la branche ?

- Quels sont les modes de certification privilégiés (diplômes, CQP, titres des ministères etc.) ? et pourquoi

- Quels sont les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises relevant de la branche en matière de gestion des RH ?

- Comment la branche tente d'y répondre et quel rôle peut jouer la VAE dans ce contexte ?

Nature de l'ingénierie (outils et procédures) mise en place par la branche pour favoriser le développement de la VAE

- Comment la branche s'est organisée pour "s'emparer" de la loi ?

- Quelle politique de sensibilisation la branche a-t-elle déployée pour mobiliser les entreprises et les salariés ?

- Rôle de la fédération et de l'OPCA (modalité du "partage du travail" entre les deux) dans cet "investissement".

- Comment a été conçue la mise en place de l'accompagnement externe prévu par la loi ?

. Ces accompagnateurs, d'où viennent-ils ?

. Comment ont-ils été formés ?

. Quelles sont leurs missions ?

- Où commence et où finit leur fonction d'accompagnement, que font-ils en cas de validation partielle de l'expérience ?

- Comment a été conçue la mise en place des jurys de validation de l'expérience ? Qui sont les membres de ces jurys ? Comment sont-ils choisis ? Comment ont-ils été formés pour s'acquitter de leur mission ?

Bilan provisoire de la démarche VAE mise en place

- Comment les entreprises relevant de la branche se sont emparées de la VAE, dans quelles logiques, pour quels résultats ?

- Quelles sont les entreprises qui actuellement pratiquent la VAE ? Y a-t-il des spécificités sectorielles ou catégorielles.

- Quelle appréciation porter sur l'outil VAE (du point de vue de l'OPCA et de la fédération) ?

- Y a-t-il des éléments d'évaluation disponibles (enquêtes auprès des entreprises et/ou des salariés)

- Retour sur les points forts et points faibles du dispositif VAE. Quelles voies d'amélioration à envisager.

5. SIGLES UTILISÉS DANS LE RAPPORT

ADAPEI	Association départementale des amis et parents d'enfants inadaptés
ADEC	Action de développement de l'emploi et des compétences
Adefih	Association pour le développement de l'emploi et de la formation de l'industrie hôtelière
AFFLEC	Association des fédérations en fruits et légumes, épicerie, crémerie
Afpa	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes
AFT-IFTIM	Groupe emploi formation de transport et logistique
AEM	Agent d'entreposage et de messagerie
ANI	Accord national interprofessionnel

ANPE	Agence nationale pour l'emploi
AOCDTF	Association ouvrière des Compagnons du devoir du tour de France
APA	Allocation personnalisée d'autonomie
APCM	Assemblée permanente de la chambre des métiers et de l'artisanat
ARDEVA	Association régionale pour le développement de la vie associative
ARIFA	Association de femmes relais pour des actions de médiation sociale et culturelle
AVS	Assistante de vie sociale
BAPAAT	Brevet d'aptitude professionnel d'assistant animateur et technicien de la jeunesse et des sports
BEES	Brevet d'Etat d'éducateur sportif
BEATEP	Brevet d'Etat animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse
BM	Brevet maîtrise
BP	Brevet professionnel
BPJEPS	Brevet professionnel de la jeunesse et de l'éducation populaire et du sport
BVA	Institut d'études de marché et d'opinion
CAPA	Certificat d'aptitude professionnelle agricole
CACES	Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité
CAFERUIS	Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrant et de responsable d'unité d'intervention sociale
CAT	Centre d'aide par le travail
CCF	Contrôleur en cours de formation
CCP	Certificat de compétence professionnelle
CDPI	Contrat de développement professionnel des intérimaires
CERPET	Centre d'études et de ressources pédagogiques pour l'enseignement technique
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFPPA	Centre de formation professionnelle et de promotion agricoles
CGAD	Confédération générale de l'alimentation de détail
CIF	Congé individuel de formation
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNAMTS	Caisse nationale assurance maladie des travailleurs salariés
CNASEA	Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles
CNCP	Commission nationale de la certification professionnelle
CNEC	Conseil national des entreprises de coiffure
CNED	Centre nationale d'enseignement à distance
CNSA	Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie
CPNE	Commission paritaire de l'emploi
CPNEIH	Commission paritaire nationale de l'emploi de l'industrie hôtelière
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CSI	Conduite de systèmes industriels
DAFCO	Délégation académique à la formation continue

DASS	Direction des affaires sanitaires et sociales
DAVA	Dispositif académique de validation des acquis
DAVEN	Dispositif académique de validation représentant de l'Education nationale
DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DEAVS	Diplôme d'Etat d'assistance de vie sociale
DETISF	Diplôme d'Etat de technicien de l'intervention sociale
DGAS	Direction générale de l'action sociale
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIF	Droit individuel à la formation
DIV	Délégation interministérielle à la ville
DRAF	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt
DRASS	Direction régionale des affaires sanitaires et sociales
DRDJS	Direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports
EA	Entreprise adaptée
EDDF	Engagement de développement de la formation
ESAT	Etablissement et service d'aide par le travail
ETT	entreprises de travail temporaire
FDADMR	Fédération départementale d'aide à domicile en milieu rural
FAFIH	Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière
FAF-TT	Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire
FEPEM	Fédération nationale des particuliers employeurs
FNC	Fédération nationale de la coiffure
FONGECIF	Fonds de gestion de congé individuel de formation
FORCO	Opca des entreprises du commerce et de la distribution
FORTHAC	Organisme collecteur paritaire agréé textile/habillement
FORTEXHA	Délégation du Sud Est du Forthac, organisme paritaire collecteur agréé textile/habillement
FRALIB	Française d'alimentation et de boissons
FSE	Fonds social européen
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GIP-FCIP	Groupement d'intérêt public – formation continue et insertion professsionnelle
GRETA	Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement
IAE	Institut d'administration des entreprises
INSEP	Institut national du sport et de l'éducation physique
IRTS	Institut régional du travail social
IEU	Institut d'environnement urbain
MSA	Mutuelle sociale agricole
OAP	Ouvrier agricole polyvalent
OFAS	Organisme de formation de l'alimentation spécialisée

OME	Opérateur des métiers de l'environnement
ONISEP	Office national d'information sur les enseignements et les professions
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OPCAREG	Organisme paritaire collecteur agréé régional
PIPP	Pilote d'installations de production par procédés
PMI	Protection maternelle et infantile
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RPF	Reconnaissance paritaire professionnelle
SNAECSO	Syndicat des employeurs associatifs des centres sociaux et d'associations du développement social
SYNADIS	Syndicat national de la distribution des produits bio
TAVF	Titre assistante de vie familiale
TMS	Technicien médiation service
UC	Unité capitalisable
UNIFAF	Organisme collecteur des fonds de formation continue des entreprises sanitaire, médico-sociale, sociale, secteur privé à but non lucratif
UNIFORMATION	Fonds d'assurance formation des associations, coopératives, mutuelles et syndicats
URC	Union régionale de la coiffure
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site http://www.cee-recherche.fr)

N° 45 *A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators*
LUCIE DAVOINE, CHRISTINE ERHEL, MATHILDE GUERGOAT-LARIVIERE
mai 2008

N° 44 *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*
GUILLAUME HUYEZ-LEVRAT
mai 2008

N° 43 *Définition des zones témoin pour l'expérimentation du revenu de Solidarité active (rSa)*
ANTOINE GOUJARD, YANNICK L'HORTY
avril 2008

N° 42 *Contrat nouvelles embauches (CNE.) Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai-juin 2006 en CNE, CDD ou CDI de droit commun*
BERNARD GOMEL, DOMINIQUE MEDA avec RAPHAËL DALMASSO, NICOLAS SCHMIDT
mars 2008

N° 41 *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni*
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA
décembre 2007

N° 40 *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi au Royaume-Uni*
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA
décembre 2007

N° 39 *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux Pays-Bas*
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA
décembre 2007

N° 38 *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi en Suède*
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA
décembre 2007

N° 37 *Âges, santé, travail : quelles évolutions ? Quinze ans de travaux du Créapt. Actes du séminaire* Vieillissement et Travail *(année 2006)*
CREAPT
novembre 2007

N° 36 *Les familles monoparentales en France*
ANNE EYDOUX, MARIE-THERESE LETABLIER, avec la collab. de NATHALIE GEORGES
juin 2007

N° 35 *Transmission des savoirs professionnels en entreprise. Actes du séminaire* Vieillissement et Travail *(année 2005)*
CREAPT-EPHE
décembre 2006