

VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

Colloque sur la VAE

Gagner en compétences pour gagner en compétitivité

Les pratiques de validation des acquis de l'expérience (VAE)
dans les entreprises industrielles et de service à l'industrie

Centre Pierre Mendès-France - Bercy - Jeudi 10 novembre 2005



Quelques années après la loi du 17 janvier 2002 ouvrant aux salariés un droit individuel à la validation des acquis de l'expérience (VAE), les entreprises qui intègrent la gestion des compétences dans leur stratégie de compétitivité ont commencé à mettre en pratique ce dispositif.

En améliorant la qualification des salariés, **la validation des acquis de l'expérience favorise directement la compétitivité de l'entreprise** et accroît ses possibilités de développement ultérieur : gain de parts de marchés, gains de productivité, flexibilité des personnels et adaptabilité aux réformes organisationnelles de l'entreprise, amélioration de la qualité des procédures et accompagnement de l'investissement matériel, ouverture du dialogue au sein de l'entreprise.

A la demande de la Direction générale des entreprises, l'étude réalisée par Iota Management en 2005 dresse un premier état des lieux de la VAE dans les entreprises : malgré des pratiques divergentes, le constat est positif pour celles qui ont tenté la démarche, mais fait état de la méconnaissance importante des autres entreprises sur ce thème.

Afin de diffuser les résultats de cette étude aux réseaux proches des entreprises, un colloque a été organisé le 10 novembre 2005 au Centre de conférences du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie sur le thème Gagner en compétences pour gagner en compétitivité.

Le présent document rend compte des échanges qui ont eu lieu tout au long de cette journée autour des témoignages de plusieurs entreprises engagées dans des démarches collectives de validation des acquis de l'expérience de leurs salariés.

Actes du colloque sur la VAE Gagner en compétences pour gagner en compétitivité

La journée est animée par Valérie DEVILLECHABROLLE, journaliste à Liaisons sociales.

Les pratiques de validation des acquis de l'expérience (VAE) dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie

Valérie DEVILLECHABROLLE
Journaliste, Liaisons sociales

Je vous remercie de votre présence à ce colloque, consacré à la pratique des entreprises en matière de validation des acquis. Ce dispositif, mis en place par la loi de modernisation sociale de 2002, a d'ores et déjà séduit près de 20 000 salariés, qui ont entamé cette démarche de manière souvent individuelle. Néanmoins, des entreprises ont également décidé de s'engager dans ce dispositif.

Il s'agit aujourd'hui de comprendre pourquoi ces entreprises ne s'en sont pas tenues aux classiques parcours de formation professionnelle, d'examiner les engagements qu'elles ont pris, les difficultés qu'elles ont rencontrées, et les bénéfices qu'elles ont retirés de ces dispositifs, notamment dans le cadre de leur activité.

Je cède la parole à Agnès Arcier, chef du service des politiques d'innovation et de compétitivité à la Direction générale des entreprises : elle va nous expliquer les raisons pour lesquelles le Ministère de l'Economie et des Finances s'intéresse à cette démarche innovante.

Ouverture des travaux

Agnès ARCIER

Chef du service des politiques d'innovation et de compétitivité, Direction Générale des Entreprises (DGE)

Mesdames, Messieurs, c'est un grand plaisir de vous accueillir aujourd'hui. Je constate la présence de représentants d'entreprises, d'institutions diverses, de collègues de ce Ministère et de bien d'autres encore...

Nous allons aujourd'hui partager l'expérience d'entreprises et les bonnes pratiques sur la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Je structurerai mon propos en deux temps : je vous expliquerai d'abord les raisons pour lesquelles le Ministère s'intéresse à la VAE et s'y implique, puis vous présenterai les éléments du programme de la journée.

Ce sujet de la VAE entre dans le cadre des politiques industrielles, car la qualité des processus de gestion des ressources humaines, la capacité des organisations de mettre en synergie les compétences disponibles en leur sein et la stratégie de développement de l'activité sont des facteurs de performance et de compétitivité. Vous n'ignorez pas ces éléments, qui sont loin de constituer des nouveautés.

Dans ce cadre, il nous a semblé que le dispositif récent de VAE offrait une réelle opportunité d'effectuer un investissement de long terme, tant pour le salarié que pour l'entreprise.

La VAE constitue une réelle opportunité pour le salarié, dans la mesure où la reconnaissance des acquis de l'expérience est gage d'employabilité, et ceci d'autant plus que le contexte actuel de l'emploi est mouvant.

Par ailleurs, le VAE représente un investissement adéquat, car le fait de s'engager dans une telle démarche permet de ne pas gérer dans l'urgence les besoins en compétences. En effet, la globalisation durcit l'environnement des entreprises, et accroît la compétition.

Le salarié et l'entreprise ont donc tout intérêt à prendre conscience de la valeur de l'expérience professionnelle, et de s'en rendre maîtres en s'engageant dans un processus de certification reconnue, ouvert et encouragé par l'existence de ce nouveau dispositif légal.

Le Ministère souhaite donc stimuler les bonnes pratiques dans ce domaine et la prise de conscience du facteur compétitivité qu'elles représentent pour les organisations.

Pour nous, la promotion de ces bonnes pratiques est d'une importance équivalente à celle du développement de l'innovation, largement impulsée et soutenue par le Gouvernement et le ministère. Ces deux leviers, si possibles actionnés simultanément, permettent, selon nous, d'abonder dans le sens de la compétitivité des entreprises et de notre tissu économique.

Nous avons ainsi, il y a un an et demi, programmé une étude sur la VAE, qui n'en était alors qu'à ses balbutiements. Cette étude devait illustrer notre conviction selon laquelle la VAE constituait un apport essentiel à la compétitivité avant de promouvoir son développement auprès des entreprises

et des réseaux qui les accompagnent : fédération d'entreprises, représentations patronales et de salariés, organismes collecteurs paritaires agréés, chambres de commerce et d'industrie, etc.

Nous avons, dans le cadre de cette étude, opéré un choix qui a pu être contesté : celui d'isoler ce qui, dans les pratiques de VAE en entreprise, relevait du choix de gérer cette démarche apparemment personnelle de manière collective, c'est-à-dire dans l'intérêt partagé du salarié et de l'entreprise.

En effet, nous ne croyons pas que disjoindre la démarche personnelle du salarié et la démarche d'entreprise puisse amener des résultats, car cela déconnecte la notion de compétence et d'emploi, et ne relève pas de la problématique de compétitivité des entreprises.

Cette journée va être inaugurée par la restitution de l'étude par ses auteurs, Xavier Pette et Charlotte Devin, du cabinet IOTA. Je les salue et je les remercie vivement pour la qualité des travaux menés.

Cette étude dressera un premier état des lieux de la manière dont les entreprises industrielles, se sont emparées du dispositif de VAE, de ce qu'elles en attendaient et de ce qu'elles en ont retiré.

Ensuite, des représentants d'entreprises viendront témoigner en détail de leur expérience. Ce matin, il s'agira d'Atmel et de Dalkia ; cet après-midi, de Sensorex et Danone.

Ces retours d'expériences permettront de disposer de critères et de bases de réflexion sur l'importance de la recherche de compétences et de leur valorisation.

A partir de 15 heures 30, une table ronde permettra d'entamer un plus large débat sur les développements à donner à la validation des acquis de l'expérience. La composition de cette table ronde appelle la question de la représentativité et de l'expression de l'ensemble des partenaires sociaux.

Nous aurions souhaité recevoir des représentants des syndicats de salariés. Mais les hasards du calendrier ont fait que c'était aujourd'hui impossible. En effet, la Commission nationale de certification professionnelle se déroule en ce moment même.

Nous espérons toutefois que le débat permettra à l'ensemble des branches et à l'ensemble des partenaires d'exprimer leur point de vue.

Par ailleurs, l'animatrice de cette journée, Valérie Devillechabrolle, veillera à donner largement la parole à la salle entre les interventions.

Enfin, je dois vous transmettre les regrets de François Loos, le ministre délégué à l'industrie, qui avait prévu de clôturer la journée, et qui a eu un empêchement. Cette tâche incombera donc à Luc Rousseau, directeur général des entreprises.

La fin de vos travaux est prévue à 17 heures. Je ne doute pas que cette journée sera très constructive.

Place aux travaux et bonne journée !

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie.

J'invite Xavier Pette et Charlotte Devin, du cabinet IOTA Management, à me rejoindre. Ils vont nous exposer la manière dont, au départ, les entreprises ont appréhendé cette démarche.

Ils ont mené leur étude auprès de 250 entreprises à partir de septembre 2004.

Les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie

Xavier PETTE
IOTA Management

Bonjour à tous et merci de votre présence. Nous sommes très heureux de vous présenter les conclusions de cette étude, qui nous a convaincue du bien-fondé de la démarche de VAE dans les entreprises. En effet, nous étions sceptiques au départ.

Nous avons rencontré des difficultés dans la recherche d'entreprises, peu nombreuses, à l'époque, à avoir initié cette démarche. Comme Madame Arcier l'a indiqué, nous nous sommes intéressés à des démarches initiées par des entreprises, et non impulsées à titre individuel.

Nous utiliserons quelques supports visuels pour étayer notre présentation.

Nous souhaitons remercier la DGE, tous les organismes qui se sont mobilisés, au sein des régions retenues, pour nous aider à trouver des entreprises (branches, OPCA, CCI, DAVA, GRETA, DRTEFP, réseaux annexes, etc.) volontaires pour nous recevoir. Par ailleurs, nous remercions les entreprises qui nous ont reçus, et qui comptent en leur sein de nombreuses personnes passionnées par l'avancée de tels programmes.

I. Contexte de mise en œuvre de la VAE

Tout d'abord, il convient de se replacer dans le contexte de 2004 : la VAE était encore embryonnaire, comme en attestent les sites internet consacrés au sujet. Aujourd'hui, cette pratique se développe, les institutions s'emparent du sujet et émettent des propositions.

En 2004, les entreprises ont eu à intégrer un dispositif dont elles n'avaient qu'une idée imprécise. En effet, elles ne pouvaient s'appuyer sur l'expérience d'autres entreprises, et les partenaires, ne connaissant le dispositif que dans sa variante individuelle, devaient se positionner par rapport à une demande inédite, et inventer de nombreuses mesures d'accompagnement des entreprises.

Par ailleurs, cette appropriation du dispositif en construction est marquée par une personnalisation très forte. Dans toutes les entreprises que nous avons rencontrées, la personne en charge du projet le portait avec un grand enthousiasme. Evidemment, il ne faut pas négliger le poids des acteurs extérieurs et de l'environnement dans la mise en place de la démarche, mais la décision incombe à l'entreprise.

Quid du salarié ?

Nous avons souligné que l'entreprise avait tout mis en œuvre pour réussir et n'avait pas ménagé son appui direct et indirect au salarié. Elle a aussi été largement au-delà du nombre légal de jours prévus, et a fréquemment, en amont de la validation, intégré un dispositif de formation, ce qui n'était pas nécessairement prévu au départ.

Ces efforts trouvent leur pendant du côté du salarié, qui a investi beaucoup de temps et d'énergie, pour s'emparer des objectifs. Il a souvent transformé cette VAE en défi personnel, tout en ne ménageant pas ses efforts pour se conformer aux intérêts de l'entreprise.

La VAE est donc une démarche partagée. A l'issue de celle-ci, les salariés ressentent une immense fierté personnelle et professionnelle, à la hauteur de leur investissement.

Cette démarche a donné sens à leur travail, et a beaucoup consisté à la production d'un effort sur soi. Suite à cette VAE, le regard que les salariés portent sur leur poste de travail et sur leur entreprise est totalement différent. C'est un des acquis principaux de la VAE par rapport à la formation : les salariés prennent de la hauteur par rapport à leur activité quotidienne, décomposent son contenu, et la mettent en relation avec les contributions attendues de l'entreprise. Ainsi, ils sont plus aptes à travailler avec les autres services qui composent l'entreprise, et avec leurs collègues.

Je cède à présent la parole à Charlotte Devin, qui va vous présenter les principaux résultats de la démarche.

II. Principaux enseignements de la démarche

Charlotte DEVIN, IOTA Management

Je vous rappelle que, dans les 30 entreprises que nous avons rencontrées, l'initiative de la mise en place de la VAE a émané du directeur des ressources humaines ou du directeur de l'entreprise.

Cette initiative ne va pas à l'encontre du volontariat des candidatures qu'il a par la suite fallu susciter.

Pour les entreprises, la mise en œuvre du dispositif constituait une prise de risque. En effet, il existait des zones d'incertitude quant aux coûts induits par la démarche, notamment ses coûts cachés, au temps passé à s'en occuper, aux résultats qu'elle allait permettre d'atteindre, aux embûches qu'il s'agirait de surmonter. Par ailleurs, peu d'éléments de comparaison étaient à l'époque disponibles.

Toutefois, cette prise de risque a été acceptable pour les 30 entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenus.

Le rapport que nous avons remis souligne en premier chef la souplesse de l'outil VAE : le terme de « démarche » semble d'ailleurs plus adéquat que celui d'« outil ». En effet, tout le processus de VAE, de la première évocation de cet outil à sa mise en œuvre, puis à son résultat final a un impact dans l'entreprise.

Par ailleurs, il s'agit d'un outil multi-fonctionnel.

La première distinction opérable entre les différentes stratégies d'utilisation de la VAE par les entreprises est celle de la logique individuelle ou collective. Dans une logique individuelle, l'entreprise cible certains salariés, voire va les chercher au cas par cas. Dans une approche collective, la VAE est au service de problématiques à résoudre au sein de l'entreprise : elle concerne donc des métiers, des fonctions, des postes, ou des générations.

Cette distinction est primordiale, dans la mesure où elle permet d'appréhender la tonalité générale de la démarche : comment susciter les candidatures et piloter le dispositif ? A quoi les résultats de cette démarche vont-ils servir ?

1. Les différentes portes d'entrée dans la démarche de VAE

La souplesse de l'outil de VAE constitue un de ses atouts majeurs. En effet, il existe six portes d'entrée dans la VAE.

La première stratégie d'utilisation de la VAE consiste, dans certaines entreprises, à valoriser le personnel qui le mérite. Elle vise à apporter une reconnaissance sociale à certains salariés qui ont, par exemple, participé au succès de l'entreprise, et à accroître leur motivation et leur investissement personnel.

La VAE peut également être utilisée comme accompagnement du développement du salarié dans son parcours professionnel au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, la VAE sert, au cas par cas, d'outil de gestion RH. La direction entend par là asseoir la position de ces salariés au sein de l'entreprise, échelonner leur parcours en interne.

Cet outil permet, dans certains cas, d'accompagner les évolutions professionnelles des salariés, et de les mettre à niveau. Dans ce cadre, c'est un métier, comme les opérateurs ou les conducteurs de ligne, qui est visé. Si la démarche de VAE ne forme pas et n'apporte aucune nouvelle connaissance, elle rend explicite ce qui est implicite dans la pratique du salarié. Ainsi, celui-ci peut clarifier en quoi consiste son poste et quels sont les métiers exercés au sein de son entreprise, qui tire ses salariés vers le haut. Parfois, la VAE peut être mise en place suite à l'évolution d'un outil technologique ou d'une ligne de production. Dans ce cadre, elle vise à mettre les salariés de l'entreprise en confiance dans l'utilisation de ce nouvel outil.

L'utilisation de la VAE s'effectue par ailleurs dans le cadre de la reconfiguration de postes et de fonctions. Il s'agit de légitimer des choix d'organisation pris dans l'entreprise, d'asseoir le positionnement d'un encadrant, d'un conducteur de ligne salarié de l'entreprise depuis de nombreuses années, et qui a progressé dans l'entreprise sans que ces compétences aient fait l'objet d'une certification.

La VAE peut contribuer à affermir le positionnement concurrentiel de l'entreprise. Les entreprises nous ont expliqué la distinction qu'il convient d'opérer entre stratégie offensive et défensive. La certification des compétences des salariés au sein d'une entreprise permet à celle-ci de participer à certains appels d'offres internationaux, de conquérir de nouveaux marchés, de renforcer l'image de marque des entreprises vis-à-vis de ses clients, donneurs d'autres, partenaires, salariés candidats externes. Il s'agit de marketing RH. *A contrario*, les entreprises peuvent entrer dans une démarche de VAE dans le cadre d'une stratégie défensive. Tout à l'heure, nous verrons le cas d'une entreprise frontalière avec la Suisse, et qui voulait, par le biais de la VAE, éviter la fuite de savoir-faire et pérenniser le personnel.

Enfin, la VAE peut être utilisée en tant que stratégie de mobilisation, afin de développer l'employabilité des salariés. Il s'agit de distinguer l'employabilité interne au sein d'un groupe et l'employabilité externe, dans un contexte de restructuration ou de fermeture de site. Nous avons rencontré quelques entreprises qui se trouvaient dans cette situation de mise en œuvre d'un plan social. Dans ce cadre, la VAE vise à redonner confiance à ses salariés en leur permettant d'afficher

une certification professionnelle. Il en est de même pour la mobilité interne : d'ailleurs, une entreprise viendra témoigner de son utilisation de la VAE dans ce cadre.

Cette typologie illustre bien la diversité des usages possibles de la VAE en entreprise. C'est donc à elle de s'emparer du dispositif et de le mettre au service de sa stratégie.

Bien entendu, ces stratégies ne s'excluent pas, mais constituent des dominantes. En effet, les résultats quantitatifs de notre enquête par questionnaire montrent que l'entreprise ne se retrouve pas dans un impact unique de la démarche de VAE.

2. Les difficiles étapes à franchir dans la mise en œuvre de la VAE

Nous avons souhaité nous arrêter un instant sur le processus de mise en œuvre du dispositif de VAE, et isoler les trois étapes qui constituent des embûches potentielles :

- l'entrée dans le processus, même avec un appui extérieur, ainsi que la recherche des interlocuteurs adaptés ;
- l'identification de la (ou des) certification (s) professionnelle (s) adéquate (s) ;
- le montage financier du dossier.

Ces trois étapes se sont avérées les plus délicates et laborieuses pour les entreprises concernées.

3. Les enjeux liés à la mise en place de la VAE

Nous avons pu en isoler trois.

La recherche des salariés volontaires n'a, contrairement à une idée reçue, pas représenté qu'une simple formalité. En effet, l'entreprise a dû, dans cette perspective, se mobiliser et élaborer une politique de communication interne relayée par le management de proximité et les différents acteurs sociaux au sein de l'entreprise.

La question de l'accompagnement a par ailleurs amplement conditionné la réussite de la démarche. En effet, la plupart des entreprises ont, outre l'accompagnement externe prévu, décidé d'investir sur un accompagnement interne du salarié. Ainsi, le porteur du projet, le responsable des ressources humaines dans de nombreux cas, a consacré beaucoup de temps "hors temps de travail" à aider les salariés à peaufiner leurs dossiers, à les encourager, à les remotiver. De nombreux salariés nous ont confié que, en l'absence de cet accompagnement, ils ne seraient pas parvenus au bout de la démarche.

En outre, les entreprises ont dû relever le défi de faire en sorte que les salariés mènent la démarche, souvent longue, à terme. En effet, l'enquête que nous avons menée nous a permis de déterminer que cette démarche durait un an en moyenne. Il est donc nécessaire pour les entreprises, qui ont réalisé qu'elles seraient perdantes si elles ne parvenaient pas à maintenir la motivation de leurs salariés, de faire en sorte que ceux-ci ne perdent pas confiance. Dans cette optique, certaines entreprises ont donc décidé de miser sur le management intermédiaire, donc de former et de mobiliser des relais en interne ; d'autres entreprises ont estimé que l'accompagnement interne et externe gagnait en efficacité en étant collectif. Ainsi, la mise en place de la VAE constitue une alternance de temps individuels et collectifs.

Enfin, les entreprises doivent gérer l'après-VAE et ses éventuels échecs. En effet, ce projet peut parfois donner lieu, malgré tous les investissements de la société, à des échecs individuels ; l'entreprise devra alors veiller à accompagner ces salariés, à les suivre par le biais des entretiens individuels. *A contrario*, il s'agit de valoriser les succès, et de manifester sa reconnaissance, pas nécessairement en termes de gratification salariale ou de primes. Certaines entreprises ont opéré ce choix, mais cette reconnaissance peut tout aussi bien se manifester par une poignée de main, une fête, un courrier officiel. Ces gestes simples peuvent avoir un fort impact sur ces salariés qui se sont investis un an dans cette démarche.

Nous avons pu constater que les entreprises n'avaient dans l'ensemble pas été suffisamment attentives à cette étape ; cette négligence peut, chez les salariés, engendrer de réelles frustrations qui atténuent les retours positifs de la VAE.

Je terminerai par les retours de cette démarche pour les entreprises et leurs salariés.

4. Les retours positifs pour les entreprises

Du point de vue des entreprises que nous avons rencontrées, ce dispositif entraîne un certain nombre d'effets positifs.

- La VAE entraîne des effets de motivation, quelle que soit la stratégie adoptée par l'entreprise. En effet, le salarié redécouvre son poste, son entreprise et les métiers qui la composent. L'investissement personnel est accru et le sentiment d'appartenance renforcé.
- Le dispositif entraîne des effets sur la politique et le climat sociaux de l'entreprise, variables selon le nombre de salariés ayant effectué une VAE. A terme, le climat social de l'entreprise peut s'améliorer : ainsi, celle-ci part sur une base nouvelle pour mener à bien ses projets.
- La VAE produit des effets sur la politique de ressources humaines de l'entreprise. Plusieurs entreprises nous ont confié qu'elles menaient pour la première fois un travail de fond en matière de gestion des salariés. Dans ce cadre, la VAE permet une meilleure lisibilité des compétences.
- Enfin, la démarche n'est pas neutre en termes de performances économiques : grâce à la VAE, le système de production est plus fluide et réactif. Les salariés connaissent mieux leur poste de travail, les étapes qui se situent en amont et en aval de celui-ci.

5. Les retours positifs pour les salariés

Du point de vue du salarié, les bénéfices escomptés sont importants.

En cas de réussite, les salariés ressentent une immense fierté personnelle, à la hauteur de l'effort fourni ; en cas d'échec, la déception est elle aussi proportionnelle à l'investissement. Il s'agit donc d'apprendre à gérer les échecs.

Les salariés ont le sentiment de mieux maîtriser l'ensemble de leur poste. Le travail qu'ils fournissent en matière de réflexion sur leur poste, par le biais, entre autres, de la rédaction d'un dossier permet d'explicitier l'implicite.

La VAE implique une meilleure communication avec les autres métiers. Certains salariés nous ont indiqué qu'ils parlaient désormais tous le même langage.

Enfin, la démarche suscite chez les salariés une capacité à se projeter au-delà de l'entreprise. Ils reprennent confiance en eux, ne mettent plus ou mettent moins leur employabilité en doute ; ils entrent dans une dynamique de remise en question et de changement.

III. Les éléments indispensables à la réussite de la VAE

Xavier PETTE

Nous avons souhaité vous accorder beaucoup de temps pour que vous puissiez poser vos questions : je vais donc conclure en insistant sur les points essentiels pour permettre un déploiement satisfaisant du dispositif.

Les ingrédients de la réussite de la VAE constituent aussi des risques d'échec de la démarche au sein de l'entreprise.

Il est primordial d'intégrer la VAE à un projet d'entreprise. L'adhésion des salariés est d'autant plus forte que l'entreprise s'est fixé un projet, pour elle-même et pour ses salariés. Présenter la VAE comme un simple projet individuel ne suffit pas pour susciter l'adhésion.

L'entreprise doit être claire sur les promesses faites aux bénéficiaires de la VAE, et sur l'investissement qui va leur être demandé. Pour convaincre ses salariés, la société doit avoir une idée très précise des retombées qui les concernent, et ne surtout pas faire de promesses non tenables, susceptibles de susciter l'échec du projet.

Il est nécessaire pour l'entreprise d'associer le niveau de management intermédiaire à la VAE. Cet accompagnement est tout naturel. En effet, il va falloir gérer correctement le temps imparti aux salariés bénéficiaires de la VAE dans le cadre de leur préparation. Cette situation peut, nous l'avons constaté dans certaines entreprises, provoquer des tensions avec les autres salariés. Il existe donc un problème d'équité que le management intermédiaire doit s'atteler à gérer pour éviter tout risque.

L'entreprise doit choisir les certifications adéquates, ce qui est loin d'être évident. Nous avons l'espoir que les institutionnels qui se penchent sur cette question aboutissent à un système moins complexe.

Dès lors où notre étude a été menée (fin 2004, premier semestre 2005), nous avons pu constater que, si l'entreprise n'était pas suffisamment implantée localement, ne bénéficiait pas de ses propres relais locaux, et ne savait pas à qui s'adresser, il lui était difficile de trouver les certifications adaptées. Les entreprises pour lesquelles l'expérience a été concluante ont bénéficié d'un appui d'organismes connaissant les certifications adaptées : IUT, AFPA, DRTFP, etc.

Si elles ne bénéficient pas de cette aide, il existe un risque qu'elles surdimensionnent la cible, ce qui est source d'échec. En effet, si un salarié de bon niveau dans l'entreprise, candidat à l'obtention d'un DUT, se heurte à des obstacles et échoue, il s'agira de mettre en place un accompagnement.

Les entreprises doivent mettre en place un accompagnement adapté. Charlotte Devin a particulièrement insisté sur cet élément. Dans le contexte pionnier de mise en place de la VAE, au sein duquel l'entreprise devait organiser l'accompagnement au fur et à mesure, il s'agissait de doser l'apport de l'accompagnateur extérieur et celui de l'entreprise.

La VAE consiste en un volume d'heures prélevé sur la production. Or, dans de nombreuses entreprises, nous avons constaté un dépassement conséquent de ce volume horaire : il existe donc

un risque que la VAE soit dérivée de son objet initial. Mais nous pouvons supposer que l'expérience acquise par ces entreprises et que le développement de la VAE permettront l'élaboration d'un *package* qui facilitera la procédure.

Il est primordial que l'entreprise établisse avec l'organisme accompagnateur une relation de confiance. En effet, le salarié pâtirait des dissonances entre ces deux entités. Les entreprises et les salariés constatent que, lorsque plusieurs salariés sont simultanément impliqués dans la démarche de VAE, une solidarité se crée entre eux, ce qui crée une émulation. Par ailleurs, la situation est plus aisée pour l'accompagnateur.

Il convient également de souligner l'importance du soutien familial. Dans certaines entreprises, les salariés évoquaient avec émotion le succès à leur validation, et le partageaient avec un de leurs enfants venant de passer leur baccalauréat. En effet, eux n'avaient souvent qu'un niveau CAP.

Il faut également rappeler que, durant la démarche de VAE, les salariés restent au sein de l'entreprise : le management doit donc veiller à ce qu'aucune iniquité ne découle de cette situation. Cet aspect touche particulièrement les opérateurs sur des lignes de production : sur cette ligne de métier, les salariés qui s'engagent dans une démarche de VAE suscitent la méfiance de leurs collègues.

Nous avons beaucoup insisté sur la nécessité de suivi des salariés concernés. En effet, à défaut d'accompagnement, les risques de démotivation sont élevés. Le management joue un rôle prépondérant d'aide et de réconfort.

Il s'agit en outre d'anticiper les risques d'échec. En effet, les accompagnateurs repèrent très rapidement les personnes qui vont échouer.

Que la VAE ait débouché sur une réussite ou un échec, il s'agit de gérer la post-VAE, et de tenir compte de la situation nouvelle qui en résulte, notamment au niveau des entretiens individuels. Cet impact n'est pas nécessairement immédiat.

Enfin, l'entreprise doit fournir une réponse *a minima* par rapport à la promesse initiale.

Les idées reçues à surmonter

De nombreuses idées reçues, dont certaines ne sont d'ailleurs pas nécessairement erronées, sont attachées à la VAE. Il convient de les surmonter.

En premier lieu, il convient de se détacher d'une référence forte à un processus scolaire. D'ailleurs, les salariés concernés par le dispositif sont souvent peu diplômés : c'est par exemple le cas des opérateurs.

De plus, il est nécessaire de s'affranchir de l'idée que le projet va échapper à l'entreprise, et que des spécialistes de la VAE, de diverses institutions, vont s'emparer du sujet. Ceux qui connaissent l'entreprise savent que c'est celle-ci qui doit s'emparer du projet, le porter, et amener les salariés au succès.

Selon une idée reçue, la VAE ne constituerait qu'un outil de plus dans la palette dont disposent les dirigeants d'entreprise. Or, dans les expériences que nous avons étudiées, nous avons pu constater que ce dispositif venait en complément des démarches et actions de formation entreprises par ailleurs. D'ailleurs, l'inscription de la VAE dans une stratégie d'entreprise est déterminante dans son acceptation ou son refus. Des comparaisons sont ici et là établies entre la VAE et la formation en termes de coûts. Il est encore trop tôt pour tirer quelque conclusion que ce soit. Quoi qu'il en soit, les DRH se demandent si la VAE permet de réaliser des économies en termes de formation.

Par ailleurs, les salariés sont souvent saisis d'un sentiment de solitude face au montage du dossier. La VAE est certes censée relever d'une démarche individuelle ; cependant, si nous souhaitons que celle-ci fonctionne de manière collective, nous ne pouvons pas faire l'économie d'un accompagnement, toutefois différent d'une tutelle.

Souvent, la VAE est considérée comme processus long et complexe semé d'embûches. Ce constat est loin d'être inexact.

Enfin, la durée de validation est, d'un avis largement partagé, inadaptée à la temporalité des entreprises. Celles-ci, en entamant une démarche de VAE, sous-estiment fréquemment le temps qu'elle nécessite ; les institutionnels aussi. Par ailleurs, les entreprises ont parfois affaire à des interlocuteurs qui ont une vision administrative du dispositif : par exemple, les calendriers de validation manquent de souplesse. La question qui est soulevée est donc celle de la maîtrise de la temporalité du processus. Souvent, les entreprises annoncent un calendrier, non tenu par la suite, à leurs salariés. Je ne conteste pas la légitimité des raisons de la longueur du processus : en effet, il faut bien, par exemple, que les jurys se réunissent ; cependant, cette longueur est source de difficultés pour l'entreprise.

Comme Charlotte Devin l'a indiqué, du premier contact avec l'accompagnateur à la soutenance du dossier s'écoule en moyenne un an, ce qui embarrasse les entreprises, qui n'en ont pas toujours conscience au départ. Ainsi, nous avons rencontré des salariés qui étaient passés par toutes les étapes de la VAE, et n'attendaient plus que la validation.

L'annonce de la durée de validation peut également constituer un handicap pour les salariés candidats à la VAE, qui vont avoir l'impression qu'un travail titanesque les attend.

De plus, certaines entreprises regrettent que leurs interlocuteurs n'aient pas une attitude commerciale à leur égard. Peut-être sont-ils emplis d'illusions sur les souplesses de

l'administration. Ainsi, d'aucuns souhaitent mettre à profit leurs temps morts (mois d'août, période de Noël) pour avancer dans la démarche, ce qui n'est pas nécessairement possible.

J'insiste particulièrement sur ce point, parce que les organismes valideurs vont devoir en tenir compte.

Les améliorations à apporter au dispositif

Pour rendre le dispositif plus attractif pour les entreprises, il faut semble-t-il mettre l'accent sur un certain nombre de points.

- Il convient de faire en sorte que les entreprises puissent se représenter de façon tangible les résultats pour elles et leurs salariés de la VAE, outil multi-fonctionnel à portes d'entrée multiples. Ces démarches sont copartagées. De nombreux salariés de l'ARACT et de la DAVA que nous avons rencontrés sont pleinement conscients de cette difficulté. Il s'agit de formaliser la démarche et de former davantage les accompagnateurs. Très souvent issus de la formation, ceux-ci vont devoir entrer dans le monde de l'entreprise et des systèmes de production, ce qui nécessite une modification d'approche.
- Il s'agit de communiquer sur le fait que les résultats de la VAE concernent aussi bien les aspects de motivation individuelle que de professionnalisation. Il est illusoire de prétendre promouvoir la VAE en s'appuyant sur le seul levier de motivation des salariés. Il faut mettre un avant un élément supplémentaire, qui touche à l'aspect professionnel. En effet, la démarche doit être aussi profitable aux entreprises.
- L'idée que la VAE permet de concilier l'intérêt de l'entreprise et celle du salarié, dans une logique gagnant / gagnant, doit être plus largement diffusée. Si la démarche obéit à une logique de conflit, elle n'aboutira pas.
- Il faut montrer à l'entreprise qu'elle est actrice, et que la VAE n'est pas une démarche déconnectée de son projet.
- Il s'agit de s'appliquer à souligner la singularité de la VAE parmi les outils RH de mobilisation. J'ai participé à des réunions avec des DRH, qui sont inquiets par rapport à la réforme de la VAE. Ils se demandent quel est son apport par rapport aux autres outils. Le temps jouera en la faveur de la VAE : plus un grand nombre d'entreprises adoptera ce dispositif, plus ses spécificités deviendront évidentes.
- L'idée que la VAE peut venir s'intégrer à d'autres démarches, comme la formation, par exemple, doit être relayée. Les salariés ayant déjà bénéficié de la VAE nécessiteront des compléments de formation différents de ceux des autres.
- Il convient de faire en sorte que l'entreprise se sente moins seule dans le lancement et la mise en œuvre du projet. Ce sentiment d'isolement, s'il a été très prégnant, devrait décroître. Il faut faire en sorte que les institutions s'accordent entre elles : elles doivent délivrer des messages identiques. En effet, les salariés ont du mal à comprendre le cloisonnement auquel ils peuvent se heurter dans l'organisation institutionnelle d'une région. Les entreprises ayant réussi dans leur démarche sont celles qui ont de bonnes relations locales, ont compris comment le système fonctionnait, s'adressent aux bons interlocuteurs. Pour déployer ce dispositif profitable à tous, il s'agit de travailler de concert.

- Il faut enfin prendre en compte la temporalité de l'entreprise. J'ai déjà longuement évoqué cette nécessité : je n'y reviens pas.

Quelques axes de réflexion sur la VAE

Je souhaite désormais revenir sur un certain nombre de pistes de réflexion.

En premier lieu, j'insisterai sur le caractère co-partagé de la démarche, qui en fait la force. Nous avons déjà longuement souligné cet aspect. Il existe peu d'outils issus d'une telle collaboration dans les entreprises. Celles-ci avaient, il y a quelque temps, mis en place des projets de services, mais l'impact n'en est pas comparable. En effet, le présent dispositif combine réussite personnelle et collective dans l'intérêt tant des entreprises que des salariés.

Le salarié intègre ce système s'il est dans une perspective de progression. Le défi pour lui est de se saisir de cette opportunité qu'il doit transformer en réussite effective avec le soutien de l'entreprise.

En nous entretenant avec les DRH, les directeurs du personnel ou les directeurs d'entreprise, nous avons pu constater que la VAE, en termes de résultats, débordait le domaine strict de la certification d'un niveau de compétences et d'une expérience dans l'entreprise. D'ailleurs, celle-ci a tendance à oublier que la démarche débouche sur une certification : elle devrait en tenir davantage compte. Pour elle, l'objectif de la VAE serait plutôt le développement professionnel, l'amélioration des compétences et la maîtrise du poste. Ces propos se doivent d'être nuancés. Certaines entreprises sur lesquelles l'étude a porté ont mis en place une démarche de VAE pour leurs opérateurs, de faible qualification. Ici, il s'agissait presque d'obtention de « diplôme scolaire » dans une optique de revalorisation des personnes concernées.

L'entreprise, au travers de la valorisation de l'expérience, donne les leviers pour construire son propre projet. Les retours pour les salariés qui entrent dans la démarche et pour les entreprises sont indissociables.

Il s'agit aussi de s'interroger sur la manière de pérenniser la démarche. 90 % des entreprises que nous avons rencontrées souhaitent renouveler cette démarche à court et moyen termes. Mais cette volonté n'empêche pas les difficultés de mise en place. En effet, l'exemplarité ne suffit pas à générer de nouvelles candidatures. De plus, les premières VAE ont souvent été le fait des salariés les plus motivés. En effet, la quantité de travail personnel demandé par exemple aux opérateurs qui ont décidé de faire certifier leurs compétences et expériences peut être dissuasive pour des collègues ayant déjà refusé d'entrer dans la démarche. Dans cette optique, le rôle de l'accompagnement, notamment externe, est primordial pour dédramatiser la situation.

Enfin, la VAE est un outil majeur de politique de RH, ce que les entreprises ont souvent tendance à oublier. En premier lieu, la VAE renforce le lien du salarié avec l'entreprise. De nombreuses entreprises font valoir qu'elles souhaitent favoriser la mobilité interne et se protéger de la concurrence : elles ont aussi constaté que les salariés sont plus fiers, sans pour autant être redevables à l'entreprise. Cette certification leur offre également la possibilité de se porter candidats à la mobilité externe : toutefois, la VAE, empiriquement, semble plutôt fidéliser les salariés.

Mais la VAE développe des attentes par rapport à l'entreprise, dont celle-ci devra tenir compte si elle veut s'attacher les salariés et ne pas dévaloriser la VAE en tant qu'outil RH. A moyen terme, l'entreprise devra donc s'enquérir du devenir du salarié, et intégrer la VAE dans son suivi. Ces questions devront être abordées au cours de l'entretien professionnel.

J'insiste sur le fait que nous étions totalement novices en matière de VAE avant de mener cette étude, même si nous connaissions les entreprises et leurs problématiques. Nous sommes courageusement entrés dans ce projet, et avons rencontré différents interlocuteurs : dirigeants, salariés, institutionnels... Nous sommes sortis convaincus du bien-fondé de la démarche et de son impact sur les entreprises. Un vaste champ s'ouvre pour les institutionnels et organismes accompagnateurs. En effet, pour faire face aux problèmes qui se posent à l'entreprise : démographie, manque de qualification, globalisation, la VAE peut être amenée à devenir un outil central.

Je vous remercie.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie pour cette présentation, qui nous a permis de mesurer les enjeux de la VAE pour les entreprises.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser.

Sylvie ANDRIEU, responsable du Centre technique des tuiles et des briques

Merci beaucoup pour cette présentation, que j'ai beaucoup appréciée.

Je suis responsable d'un organisme de formation qui traite des formations qualifiantes (CQP).

Parmi les résultats sur lesquels vous êtes intervenus figure celui de l'échec, ce qui m'étonne et m'effraie.

Le dispositif, dans l'organisme de formation dont je suis responsable, n'a pas encore été mis en œuvre. Mais je prévois de mettre en place en 2006, à l'initiative des entreprises, un positionnement des salariés sur leurs compétences. Nous utiliserons donc la VAE comme diagnostic permettant de faire suivre différents modules de CQP. Eventuellement, le salarié pourra obtenir d'emblée le certificat.

Mais il n'a été en aucun cas question d'échec dans le montage du dispositif : en effet, la validation est partielle ou totale, mais le résultat s'avère toujours positif.

Peut-être sommes-nous naïfs. Je ne sais pas quel type de VAE les entreprises sur la base desquelles vous avez mené votre étude ont adopté, mais nous ne nous y retrouvons pas.

Xavier PETTE

Il ne faut pas être effrayé : c'est parfaitement logique et naturel que des échecs aient lieu. Votre point de vue est celui de l'institutionnel.

Dans l'hypothèse où 10 personnes entrent dans une démarche collective de certification, qu'une d'entre elles échoue et qu'une autre ne la valide que partiellement, un problème se posera si aucun accompagnement de l'échec n'a été mis en place.

Très souvent, cet échec est dû à une surestimation des capacités du salarié. En effet, celui-ci peut être très à l'aise au sein de l'entreprise, faire montre de grandes compétences, et ne pas réussir. D'ailleurs, j'ai en tête l'exemple d'un salarié candidat à une certification de niveau DUT qui, bien qu'il ait tout pour réussir, a échoué. Très rapidement, le DRH m'a confié qu'il s'y attendait.

Sylvie ANDRIEU

Si un salarié souhaite obtenir une certification, il peut l'obtenir *via* un parcours de validation et de formation.

Xavier PETTE

Vous avez objectivement raison. Mais pensez aux personnes qui se trouvent dans cette situation.

Patrice DEFORGES, Contrôle Général Economique et Financier (CGEF), ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie

Votre présentation, très intéressante, suscite un certain nombre de questions.

Par exemple, vous n'avez pas évoqué les enjeux en matière de politique de rémunération. Dans ce contexte, la VAE peut être perçue comme un risque par l'entreprise et comme une opportunité par le salarié. Ayant, au milieu des années 90, travaillé sur la validation des acquis professionnels, je m'interroge sur ce point : en effet, celui-ci était largement débattu, notamment avec les partenaires sociaux.

Vous agissez comme si, aujourd'hui, les salariés se satisfaisaient de reconnaissance symbolique. Bien sûr, je ne mésestime pas l'importance de ce paramètre, mais il est, de mon point de vue, insuffisant.

Xavier PETTE

Vous avez raison. Nous avons volontairement érudé cet aspect, dans la mesure où nous sommes tenus par des contraintes de temps.

Nous nous sommes cependant entretenus avec les trente entreprises sur ce sujet. Toutes ont été explicites : la VAE ne donne pas automatiquement lieu à valorisation salariale. Les salariés qui sont entrés dans ce processus de VAE ont été prévenus dès le départ.

Mais il est évident que la rémunération fait partie de la gestion post-VAE. En effet, le salaire est aussi fonction des postes occupés : si l'entreprise se refuse à augmenter celui des employés bénéficiaires de la VAE, elle doit le faire sur le long terme, au fur et à mesure de leur évolution dans l'entreprise. Cette certification peut par exemple donner lieu à l'offre d'un poste plus intéressant et mieux rémunéré.

La VAE permet aux salariés d'acquérir un niveau de diplôme sans lequel ils ne pourraient prétendre à nomination sur certains postes, évolution qui donne lieu à augmentation salariale. C'est notamment le cas dans la métallurgie.

Certaines entreprises ont résolu cette crainte en accordant une prime aux salariés à l'issue de la VAE. Cependant, il est impossible, car trop complexe, que cette question de la rémunération soit systématiquement posée. En effet, il s'agit de traiter ce paradigme, qui remet certaines conventions en cause, avec les partenaires sociaux. La rémunération reste une question individuelle de post-VAE.

Bernard SCHNEIDERMAN, Direction Générale des Entreprises

J'ai écouté attentivement votre présentation. Je formulerai une remarque générale, puis une question particulière.

Votre présentation sur Powerpoint et votre exposé montrent que la VAE fait appel à des outils de management et de motivation clairs. Par ailleurs, il semble que les réflexions, au sein des entreprises, sur le repérage des emplois, soient relativement abouties.

Un bref retour sur le titre du colloque – gagner en compétences pour gagner en compétitivité – suscite deux interrogations. D'une part, vous affirmez en substance que la VAE n'a concerné les entreprises qu'à hauteur de 1 % dans leur démarche de formation. Leur démarche a donc davantage relevé du management et de la motivation que de la formation, ou de la reconnaissance de certification. D'autre part, quel est le lien entre la définition de la certification, qui reconnaît la démarche de VAE, et le repérage des emplois qui lui est associé ?

Enfin, je me demande comment motiver les entreprises pour inclure la VAE dans les nombreux outils de GRH. Pourquoi ces entreprises se sont-elles intéressées à la VAE alors qu'elles avaient ignoré la Validation des Acquis Professionnels (VAP) ? Quel a été l'élément moteur dans ce basculement ?

Il me semble que la question qui se pose à l'Etat est celle de la manière d'informer et de mobiliser les PME sur la VAE, problématique qui leur est encore largement inconnue.

Quant à vous, quand adopterez-vous la VAE et pour quelles raisons ?

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je laisserai Monsieur Pette répondre à la dernière question. Je souhaiterais simplement préciser que Madame Barry interviendra lors de la table ronde de cette après-midi sur les dispositifs d'information des entreprises sur la VAE. Je vous engage donc à rester toute la journée.

Xavier PETTE

Nous avons essayé de vous présenter nos conclusions de manière structurée. Mais nous avons entamé cette réflexion sur la VAE dans un contexte pionnier : les entreprises sont entrées dans cette opération en étant presque en situation d'apprentissage, dans la mesure où l'offre n'était pas structurée. Elles ont donc avancé en même temps que l'accompagnateur et les autres organismes.

Cependant, au fur et à mesure du déploiement de cette mesure, ces difficultés seront surmontées. Les organismes chargés de la mise en place de la VAE vont mettre en place des modes d'approches intelligents des problématiques de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises pourront s'appuyer sur l'expérience d'autres entreprises. En effet, celles-ci fonctionnent aussi par mimétisme. Si une

entreprise réussit dans une démarche, il sera aisé de convaincre les entreprises de la même taille de l'adopter également.

Quant à la réduction des parcours de formation, je trouve les réponses des entreprises très adéquates. Certaines considèrent en effet que la VAE se substitue à la formation. Mais la VAE lui est complémentaire : elle impacte son offre, mais ne s'y substitue pas. D'ailleurs, les entreprises que nous avons rencontrées n'entrent pas dans le dispositif de VAE en souhaitant réaliser des économies de formation.

En effet, la VAE prend du temps et engendre de nombreux coûts. Il s'agit de calculer le nombre de jours que prend effectivement la certification, mais aussi de prendre en compte le temps passé par le DRH, le management, etc. à s'occuper de ces questions. Nous avons, avec les entreprises, tenté de mesurer ce paramètre : nous aboutissons ainsi à des coûts très élevés. Mais l'enjeu est bien entendu ailleurs.

Certaines entreprises ont choisi la VAE car elles espéraient des retombées en termes de productivité. En effet, plus concernés par leur travail, plus lucides par rapport à leur poste et à leur apport dans la chaîne de travail, les salariés augmentent leur valeur ajoutée. Il existe donc un important retour sur investissement pour l'entreprise. Si nous parvenons à le démontrer, nombre d'entre elles seront volontaires pour entamer la démarche de VAE.

Les PME et PMI souffrent d'une double difficulté. D'une part, elles sont peu structurées en termes de RH, puisque celles-ci sont prises en charge par le chef d'entreprise. Il est donc délicat, pour lui, d'intégrer une nouvelle démarche sans appui de l'extérieur. D'autre part, le personnel des PME-PMI performantes est pérenne. Or, si l'entreprise souhaite évoluer, elle doit faire évoluer les procédures et savoir-faire. La VAE constitue un moyen de prouver au salarié qu'il est capable de s'adapter et d'utiliser d'autres outils.

Une entreprise, notamment, était confrontée à un problème de cohabitation entre salariés âgés et jeunes sur des mêmes types de postes. Les salariés plus jeunes étaient dirigés par des salariés expérimentés, compétents mais à niveau de diplôme inférieur. Le fait d'aider ces derniers à obtenir une certification a permis de rétablir la situation, et de les revaloriser par rapport à leurs subordonnés. Cette démarche a permis d'apporter cohérence et cohésion à l'ensemble de l'entreprise.

Bernard SCHNEIDERMANN

La VAE peut-elle constituer une fin en elle-même ou est-elle nécessairement, comme vous le mettez en avant, un outil au service d'une stratégie de management ? Il ne faudrait pas confondre l'outil et sa finalité.

Xavier PETTE

Si l'outil ne sert pas de finalité, qu'elle soit personnelle ou d'entreprise, il ne présente guère d'intérêt.

Bernard SCHNEIDERMANN

Vous affirmez que la VAE est un outil intelligemment mis en œuvre au service d'une fin décidée par le management de l'entreprise.

Xavier PETTE

Vu de l'entreprise, le déroulement est effectivement tel quel. Cette démarche peut être envisagée différemment par les salariés.

L'entreprise qui initie la démarche de VAE n'a pas pour unique but de faire plaisir à ses salariés : elle sert des objectifs. Mais l'avantage que ses salariés peuvent en retirer ne constituera généralement pas l'essentiel de leurs discours.

Certes, pour de très grandes entreprises, il peut être emblématique d'afficher sa participation à un programme de VAE. Mais les PME-PMI, qui doivent y consacrer beaucoup de temps, ont nécessairement une visée économique.

Par ailleurs, certaines entreprises ont certifié une grande part de leurs salariés pour être reconnues par les collectivités territoriales comme partenaires à long terme ou pour pouvoir participer à des appels d'offres internationaux. En effet, certains appels d'offres exigent des entreprises qui y répondent un pourcentage minimal de diplômés en leur sein.

L'entreprise peut donc effectivement présenter la démarche à ses salariés en soulignant que le diplôme qui la sanctionne constitue une chance pour eux, notamment en termes de mobilité externe. Elle aurait d'ailleurs raison de le faire. Mais il ne faut pas être naïf : elles sont entrées dans cette démarche car elles y trouvent un intérêt propre.

Quant à mettre en œuvre la VAE dans notre propre entreprise, nous y songerons si nécessaire...

Valérie DEVILLECHABROLLE

Avant de redonner la parole à la salle, je souhaitais revenir sur un point de votre intervention. Vous avez insisté sur la complexité du circuit de certification. Effectivement, un certain nombre de VAE débouchent sur des diplômes d'Etat, notamment ceux délivrés par le Ministère de l'Education nationale. Monsieur Schildknecht, chargé de mission pour la VAE au sein du Ministère de l'Education nationale, souhaitait réagir à ce sujet.

Comment aidez-vous les entreprises à se retrouver au sein de ces démarches de certification ? Comment aidez-vous les accompagnateurs à prendre en compte la temporalité des entreprises, sachant que nombre des diplômes que vous délivrez sont calés sur des parcours de formation initiale ?

Xavier PETTE

Plutôt que de complexité, il convient de parler de lisibilité.

Gilles SCHILDKNECHT, DESCO, Ministère de l'Education nationale

Merci de me permettre de m'exprimer, et ce à deux titres : en tant que membre du comité de pilotage et en tant que chargé de mission pour la VAE au Ministère de l'Education nationale.

Je souhaite remercier le cabinet IOTA pour la qualité du travail accompli, et le Ministère, qui a commandité cette étude, une première du genre. J'espère que ce ne sera pas la dernière : en effet, ces études sont importantes en ce qu'elles nous permettent de progresser et d'assurer la diffusion de la VAE.

Je serai obligé de vous quitter très rapidement, puisque je me dois d'assister à la cérémonie de signature de la deuxième convention de partenariat VAE avec le groupe Danone. Je ne pourrai donc pas assister à la table ronde cet après-midi. Toutefois, j'aimerais donner ici quelques éléments en lien avec elle.

Il convient en premier lieu de rappeler que nous nous situons à un moment crucial du déroulé du projet. Le Premier ministre a demandé à la fin du mois de septembre 2005 à Gérard Larcher et à Gilles de Robien de piloter la multiplication par trois des demandes de VAE. Je tiens à rappeler cet élément, nouveau par rapport à la préparation de ce colloque.

Du côté de l'Education nationale, j'insiste sur le fait que 70 % des certifications sont délivrées par le biais de la VAE : 11 000 diplômes en 2004 pour le scolaire et 6 000 pour le supérieur. Le chiffre national global des certifications délivrées s'élève à 17 000.

Ce développement s'explique en partie par la prise de conscience que la VAE est un droit individuel, mais qu'il est nécessaire, pour que les demandes se développent, d'encourager celle qui émane de demandes collectives. Il s'agit ainsi d'encadrer les initiatives prises par les entreprises dans ce cadre, et de développer la problématique d'interministérialité. En tant que certificateur public, je tiens à souligner que nous sommes particulièrement mobilisés sur ce terrain.

Pour l'Education nationale, il s'agit de développer les partenariats, ce qui ne constitue pas une nouveauté. Monsieur Pette a d'ailleurs indiqué que le comité de pilotage avait aidé IOTA Management à trouver des entreprises volontaires pour faire part de leur expérience. En effet, nous sommes pionniers dans la mise en œuvre du dispositif : en 1994, la VAP avait surtout été le fait de l'Education nationale.

Nous avons donc mis en place des partenariats, que nous mettons à disposition des acteurs intéressés pour faire avancer le dossier. Ces partenariats n'ont jamais constitué un axe stratégique : ils se sont noués en fonction des liens qui s'établissaient en région, dans une optique quasi-artisanale.

En revanche, nous avons signé quelques conventions nationales, notamment avec Danone et la Fnac. Par ailleurs, nous avons conclu des conventions avec des PME et des entreprises en région, avec des OPCA et des branches professionnelles.

Nous nous inscrivons dans la commande du Premier ministre : mais, dans le cadre de nos efforts sur la réduction de nos délais, nous l'avons précédée. Pour l'instant, les délais moyens de mise en œuvre du dispositif sont, pour l'Education nationale, de 9 mois : nous souhaitons les ramener à 6 mois. Ici, je ne parle évidemment pas de la durée du parcours individuel, liée à l'appropriation de la démarche par le candidat et à son travail.

Nous nous fixons donc des ambitions assez élevées : j'espère que nous y parviendrons. En effet, nous avons le sentiment que nous devons rapprocher notre temporalité de celle de l'entreprise, et nous adapter pour traiter les demandes collectives.

En outre, il est nécessaire de mettre en œuvre une réelle simplification des procédures. Auparavant, il existait deux livrets issus de la VAP, complètement centrés sur l'aspect expérience professionnelle. Le 1^{er} livret, le livret de recevabilité, présentait les aspects administratifs de la demande et permettait de véritablement la lancer. Puis la présentation et la validation d'expérience devant un jury constituaient le 2^e livret. Depuis le 1^{er} septembre 2005, il n'existe plus qu'un seul livret, qui a par ailleurs été considérablement simplifié. Nous l'avons recentré sur la VAE telle que le législateur l'a conçue dans la loi de 2002. Il s'agit donc de se rapprocher de l'aspect emploi et activité. Pour « gagner en compétences pour gagner en compétitivité », il s'agissait donc de rapprocher nos certifications des logiques de compétences.

Enfin, nous avons conclu de nombreux accords généraux de partenariat avec des entreprises et des branches. Nous commençons à nous appuyer systématiquement sur ces accords, et sur les bonnes relations établies avec ces entreprises pour examiner ce qu'il est possible de mettre en place en termes de VAE. Nous travaillons également sur des accords spécifiques : par exemple, lundi, j'anime une journée de travail avec le groupe Veolia. Nous allons réfléchir à la mise en place, en Ile-de-France, d'un système de tests. A cette journée sont conviés tous les responsables de la VAE en Ile-de-France, pour qu'ils puissent appréhender la réalité des métiers de ce grand groupe, quelles sont leurs politiques, et comment nous pouvons essayer d'adapter nos dispositifs. En effet, de nombreuses contraintes pèsent sur nous, mais dans certains domaines, nous disposons d'une marge de manœuvre et d'amélioration.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Monsieur Schildknecht, je vous remercie.

Philippe FAUCOMPRE, Directeur régional délégué à la DRTEFP, Nord-Pas-de-Calais

Je faisais également partie du comité de pilotage que Gilles Schildknecht a évoqué. Je souhaiterais ajouter quelques éléments de réponse aux questions que vous avez soulevées et j'ai retenu plusieurs axes dans votre exposé.

Premièrement, la dimension de ressources humaines reste prépondérante, en ce qui concerne les gains de compétitivité. Vous avez évoqué la VAE comme outil, puis Charlotte Devin a utilisé le vocable de démarche, à mon avis plus approprié, que celle-ci soit individuelle ou collective. En juin, nous avons mené un colloque sur cette thématique en Nord-Pas-de-Calais : nous avons couplé certification et validation des acquis. L'Etat, la Direction régionale du travail, le Conseil régional, les partenaires sociaux (organisations syndicales et professionnelles) et économiques (branches professionnelles) étaient présents ; il serait en effet dommageable qu'aucun partenariat ne se crée autour de ces questions. D'ailleurs, la faible participation des entreprises à ce colloque est à déplorer. Vos travaux contribuent à mobiliser plus fortement le monde des entreprises, notamment les plus petites d'entre elles.

Deuxièmement, nous avons ressenti dans votre présentation l'importance de la fierté des salariés ou demandeurs d'emploi qui obtiennent la validation de leurs acquis. Je parlerais pour ma part de

reconnaissance personnelle, individuelle et collective. Il s'agit de continuer à travailler sur ces points saillants.

Troisièmement j'ai retenu de votre présentation et des témoignages d'entreprise que nous avons pu recueillir lors du colloque que j'ai évoqué la prégnance de la notion d'accompagnement.

Quatrièmement, vous avez insisté sur la confidentialité actuelle de la démarche au niveau de l'entreprise. En effet, vous avez dit avoir, au début de l'étude, éprouvé des difficultés à trouver des entreprises volontaires pour partager leur expérience ; vous avez ajouté que cette démarche faisait souvent appel à l'implication personnelle des directeurs des ressources humaines et chefs d'entreprises qui y croient. Il s'agit maintenant que ce dispositif prenne de l'ampleur.

Quoi qu'il en soit, entre le moment où l'étude a été instiguée et aujourd'hui, une évolution rapide a pu être constatée. En effet, la validation des acquis est un dispositif récent et, il faut bien le reconnaître, complexe : il nécessite donc un travail d'appropriation de la part de l'entreprise.

Dans le Nord-Pas-de-Calais, l'Etat, la Région, le comité de coordination régionale emploi formation (où sont associées l'ensemble des organisations syndicales et professionnelles) ont récemment mené deux campagnes de communication à travers la presse régionale et la SNCF, notamment les trains express régionaux.

Les retours de cette campagne ont été évalués, *via* par exemple l'instauration de numéros verts. Il en ressort que 80 % des retours et questionnements sur la VAE émanent de salariés. Il semble donc nécessaire de réfléchir aux moyens de mobiliser les entreprises.

Cinquièmement, vous avez mis l'accent sur la notion d'anticipation. Nous rejoignons là la démarche de ressources humaines, à travers la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. La région Nord-Pas-de-Calais a été particulièrement touchée par des plans de sauvegarde de l'emploi : la VAE n'est cependant pas mobilisée qu'en cas d'urgence, et doit pouvoir venir en anticipation de ces difficultés éventuelles.

Je souhaite revenir sur les propos de Gilles Schildknecht, qui a indiqué que l'Etat, en interministérialité, s'engageait fortement dans cette logique. En région Nord-Pas-de-Calais, l'Etat, en liaison étroite avec le Conseil régional, s'est engagé à ce que des objectifs chiffrés soient atteints en 2006, tous certificateurs confondus. Des objectifs qualitatifs ont aussi été mis en place, comme celui de davantage atteindre le monde de l'entreprise.

Nous avons déjà accompli des avancées notables ; il nous reste toutefois une marge de progression importante, notamment en termes de communication, de promotion et de simplification des dispositifs.

Bien entendu, nous y travaillons tous ensemble. George Asséraf, qui faisait partie du comité de pilotage, est désormais président de la CNCP. J'espère que l'absence des partenaires sociaux à ce colloque ne lui est pas imputable : en effet, une réunion de la CNCP a lieu aujourd'hui.

Je crois que le couple certification / validation est indissociable. L'Inspection générale des affaires sociales a d'ailleurs récemment émis un rapport montrant que des progrès étaient encore à réaliser. La DGEFP et les DRTEFP en sont d'ailleurs conscientes et y travaillent.

Cependant, nous ressentons clairement sur le terrain les difficultés que vous avez soulignées.

Je me permets enfin d'insister, comme vous l'avez d'ailleurs mis en avant, sur le fait qu'il faut travailler dans une logique de projet.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie. D'autres personnes souhaitaient intervenir ; malheureusement, nous sommes pris par le temps. Je vous propose donc d'aborder, à travers l'exemple de quelques entreprises témoins, les démarches entamées en matière de VAE.

Je demande à Madame McKeown, responsable de formation au sein de la société Atmel, de venir me rejoindre. J'appelle également Monsieur Warocquier, du groupe Dalkia, qui doit intervenir en fin de matinée. En effet, Madame Kopelman, qui devait intervenir a été retenue au Ministère de l'Education nationale pour signer le renouvellement de son programme de formation : leurs interventions sont donc interverties.

Nous allons donc commencer par écouter le témoignage de Madame McKeown, dont la société produit des semi-conducteurs. Au sein de cette entreprise, la VAE a principalement été mise en place pour développer l'employabilité des salariés.

Comment développer l'employabilité des salariés par la VAE ?

Katherine McKEOWN
Responsable formation, Atmel

Bonjour à toutes et à tous.

Je me suis engagée dans une démarche de VAE avec les salariés d'Atmel Nantes ; au milieu des années 80. Alors que j'étais enseignante dans une université new-yorkaise, je m'occupais déjà de ces problématiques. Le principe est le même, mais les démarches sont un peu différentes.

Je précise que je ne travaille plus pour Atmel : je ne serai donc pas là pour examiner les résultats de la démarche que j'ai accompagnée depuis 2003. Je reste cependant en contact avec mes anciens collègues, qui me tiennent au courant des suites du dispositif.

Atmel est une entreprise du secteur des semi-conducteurs, secteur difficile dans la mesure où il est en crise tous les 3 ans environ. L'existence de ces cycles permet au moins de prévoir les périodes sinistrées.

Atmel se compose principalement de trois populations de salariés : la partie R&D, qui comprend surtout des ingénieurs et des cadres, les services « support », et les opérateurs, ces deux dernières catégories présentant le plus de risques. En effet, elles se trouvent plus facilement sur le marché de l'emploi que les ingénieurs et cadres : elles sont donc plus exposées en cas de plans sociaux.

Quand nous avons envisagé d'inclure dans notre plan de formation une rubrique employabilité, nous avons déjà ciblé ces populations.

En 2002, un plan social a été mis en place. Nous savions déjà que, à l'issue de ce plan social, il faudrait sans doute en envisager un autre ; en tout état de cause, une période difficile s'annonçait. Il est donc devenu impératif de réfléchir et de mettre une action concrète sur pied : nous avons donc inséré une rubrique employabilité, qui incluait la VAE, dans notre plan de formation.

A l'époque, j'étais la seule à connaître le principe, mais nous trouvions tous ce dispositif intéressant. Notre population RH était très pragmatique, et prête à essayer de nouvelles méthodes : d'ailleurs, nous nous étions fixé un objectif, avons inséré la VAE et l'employabilité dans notre plan sans savoir comment nous allions procéder, et à quelles difficultés nous allions être confrontés.

Nous avons missionné un cabinet extérieur pour qu'il établisse une photographie du marché de l'emploi, notamment en Loire-Atlantique.

Il en est ressorti que, sans diplôme équivalent au minimum au bac professionnel, il est très difficile pour un salarié de se faire embaucher. Il est préférable d'avoir un niveau baccalauréat professionnel voire Bac + 2. Comme je l'ai indiqué, nous visions les deux populations à risques.

Nous avons organisé une grande réunion dans la cafétéria de l'entreprise, où nous avons convié tous les salariés, ainsi que des interlocuteurs de l'AFPA, du Service Académique de Validation des Acquis (SAVA, qui dispose d'un pôle consacré aux VAE au sein du Ministère de l'Education

nationale), et du CNAM pour qu'ils présentent le dispositif de VAE. Sur les 600 employés de la société, environ 300 étaient présents.

Mais nous avons commis une erreur en présentant la VAE : nous n'avons pas suffisamment insisté sur le fait qu'il ne s'agit pas là d'un diplôme en échange d'une expérience. Par conséquent, environ 180 salariés ont manifesté leur intérêt pour ce dispositif. Il était donc impossible de satisfaire toutes ces demandes. En tant que professionnel RH, j'ai appris qu'il s'agit souvent de creuser les motivations des salariés, et de voir si l'élan de départ donne naissance à une réelle motivation, ou si celle-ci s'essouffle.

J'ai donc dû organiser un filtrage : recevoir les salariés intéressés dans mon bureau, diffuser une publicité sur l'intranet expliquant ce qu'était la VAE, puis rencontrer à nouveau les intéressés. Ainsi, le nombre de salariés motivés pour entrer dans cette démarche s'est réduit.

Il a aussi fallu tester leur motivation, en leur précisant que la démarche de VAE pouvait durer, notamment lorsqu'elle était accompagnée par le SAVA, jusqu'à un an et demi.

Ensuite, j'ai organisé des séances de diagnostic. Cette étape a été primordiale, dans la mesure où elle m'a permis d'éviter de gaspiller des fonds dans des entretiens entre des accompagnateurs AFPA ou SAVA et des salariés qui n'auraient finalement pas présenté toutes les qualités requises pour mener cette démarche à terme.

Le SAVA et l'AFPA avaient accepté de mener à titre gracieux des entretiens individuels permettant, par le biais de questions et d'échanges, de repérer les salariés aptes à mener à bien cette démarche de VAE complète. En effet, je me refusais à accompagner des VAE partielles. Quoiqu'il en soit, j'ai énormément apprécié que les accompagnateurs acceptent de nous rendre ce service.

Suite à ces entretiens, les deux organismes m'ont remis une liste de noms de candidats solides pour une VAE complète.

Une fois cette étape franchie, j'ai de nouveau rencontré ces 15 salariés pour leur redemander s'ils étaient prêts à s'engager dans la démarche. Ils ont tous acquiescé et sont entrés dans cette procédure.

Parmi ces salariés, la majorité ont été accompagnés par l'Education nationale. Chez Atmel, nous n'avons pas communiqué sur la certification qui nous semblait la plus adéquate : le diplôme ou le titre. Je crois profondément que les deux se valent : tout dépend des autres employeurs potentiels sur le marché de l'emploi.

Il m'incombait juste de les informer que le titre n'équivaut pas à un diplôme, et ne relève pas de l'Education nationale. Pour autant, il est aussi valable que ce dernier : un employeur très pragmatique peut aisément privilégier le titre AFPA au diplôme de l'Education nationale pour un opérateur ou conducteur de ligne de niveau bac professionnel, par exemple. Après cet avertissement, les salariés pouvaient donc choisir en toute connaissance de cause. Ainsi, les salariés plus pragmatiques ont préféré le titre AFPA au diplôme Education nationale, dont la procédure est de surcroît plus lourde. Les autres, estimant que le diplôme présentait davantage de consistance, ont opté pour cette solution.

Au départ, nous avons traité 10 dossiers avec le SAVA. Seules 8 personnes se présenteront devant le jury mi-novembre ; les autres ont abandonné ou repoussé la procédure à une date ultérieure,

parce qu'ils la trouvaient trop lourde malgré l'accompagnement mis en place par mes soins. Ils se sont en effet aperçus que le temps personnel à consacrer à cette VAE était trop conséquent.

La procédure AFPA est plus simple, et les titres convoités plus classiques. Dans ce cadre de VAE complète, les trois opératrices engagées dans la démarche ont obtenu leur titre. Pour célébrer ce succès, nous avons organisé un pot ; nous avons également fait figurer cette nouvelle dans une publication interne et au tableau d'affichage. Elles ont été ravies de ce succès, qui les a remotivées.

Je souhaite revenir sur les 8 salariés qui vont se présenter devant le jury mi-novembre. Madame Andrieu a à l'instant érudé toute idée d'échec : malheureusement, cette hypothèse n'est pas à écarter, malgré tout l'accompagnement mis en place. En effet, le jury demeure souverain.

L'entreprise a beau déployer des efforts considérables pour accompagner les salariés, c'est à eux de vendre leur dossier. Par exemple, j'ai monté des séances de *coaching* et me suis assuré, auprès de l'accompagnateur externe, que leurs dossiers étaient bons ; ces éléments ne suffisent pas nécessairement à déterminer le succès de leur projet.

J'attends donc ces résultats avec une certaine nervosité.

Il faut ensuite réfléchir sur l'accompagnement à mettre en place en cas d'échec, et sur l'état d'esprit dans lequel ces salariés se trouveront. Je ne serai pour ma part pas impliquée dans ces étapes, mais mes collègues me tiendront au courant de ces évolutions.

Pour réussir cette démarche VAE et faire en sorte que les salariés ne l'abandonnent pas en cours, il faut communiquer sur le fait qu'il s'agit d'un investissement personnel important et non simplement d'un diplôme en échange d'une expérience, et que ce titre ne donnera pas nécessairement lieu à changement de fonction ou augmentation salariale. Il faut également insister sur le fait que la VAE constitue une démarche personnelle qui a pour objet de développer l'employabilité des salariés, à cause du contexte mais pas uniquement. En effet, même dans un contexte sain, chacun de nous doit avoir à cœur de développer son employabilité, surtout dans le monde dans lequel nous évoluons.

Il existe donc un bénéfice intrinsèque à cette démarche, qui n'appelle pas nécessairement de contrepartie de la part de l'entreprise.

D'ailleurs, les salariés n'étaient pas gênés par cette absence de contrepartie, et saisissaient bien les avantages de la démarche.

Je souhaite insister de nouveau sur la nécessité de casser l'élan généré par cette première réunion sur la VAE. En effet, si certains métiers se prêtent volontiers à certification, car des titres ou diplômes leur correspondent, la plupart des métiers Atmel, insuffisamment spécialisés, n'ont pas nécessairement de pendant. Ainsi, il était impossible de certifier les informaticiens, qui auraient à peine pu obtenir une moitié de VAE. Idem pour les comptables, assez polyvalents. *A contrario*, les métiers tels que celui d'opérateur ou de technicien de maintenance pouvaient, moyennant une solide expérience, être aisément sanctionnés par un diplôme ou titre.

Une comptable a cependant réussi à trouver un diplôme correspondant à son expérience, dans la mesure où elle travaillait également pour son mari, et que, dans ce cadre, elle accomplissait des tâches spécifiques.

Nous avons également bien insisté sur le fait que le service RH était disponible pour accompagner les salariés dans leur démarche. Ainsi, je les recevais régulièrement, et des employés du SAVA et de l'AFPA se déplaçaient au sein de notre entreprise.

Nous avons réussi à établir un partenariat très fructueux avec les deux organismes, notamment avec l'Education nationale : en effet, le SAVA est dédié à la VAE, alors que l'AFPA est axé prioritairement sur la formation initiale. Le partenariat avec l'AFPA était donc moins fluide, essentiellement par manque de temps.

Bien que la VAE existe et soit reconnue par les organismes de formation, il est nécessaire que ceux-ci disposent de suffisamment de moyens pour accompagner cette démarche, ce qui n'est pas nécessairement évident.

Par exemple, l'AFPA croyait au bien-fondé de ces démarches, mais avait déjà fort à faire avec la formation initiale. Il fallait donc sans cesse les relancer. Ce n'était pas nécessairement de leur faute ; cependant, dès lors qu'un organisme reconnaît telle ou telle démarche, il est essentiel de faire en sorte qu'il dispose d'une infrastructure nécessaire pour assurer son suivi. En effet, la VAE n'est en rien comparable avec la formation initiale. Elle est très exigeante en termes de temps et d'énergie pour concevoir les outils adaptés à l'évaluation des acquis des salariés de l'industrie.

J'ai également été en contact avec un IUT, puisque deux salariés se portaient candidats à l'obtention d'un équivalent DUT en Organisation et Gestion de Production. Des difficultés se sont rapidement présentées : en effet, dès le départ, l'IUT a fait passer un test scolaire aux candidats ; or, le langage et la teneur du test n'étaient absolument pas adaptés aux salariés de l'industrie. Les candidats n'ont donc pas obtenu de bons résultats aux tests.

J'ai donc rendu visite aux responsables de l'IUT pour les convaincre que ces tests n'étaient pas adaptés, ce en quoi j'ai réussi. Je leur ai affirmé qu'il fallait trouver une autre manière, par exemple un entretien, pour extraire les connaissances des candidats. Je leur ai indiqué qu'il était inutile de tenir un discours de reconnaissance de la VAE sans que des outils adaptés à la démarche soient mis en place.

Ils ont reconnu cette inadéquation, mais ont souligné qu'ils n'avaient pas le temps de la résoudre. Par ailleurs, certains de leurs collègues n'acceptaient pas l'idée de VAE. Il existait donc deux obstacles à la mise en place de la VAE : un obstacle logistique et un obstacle philosophique.

Selon la VAE, l'expérience précède et accompagne la connaissance ; dans la formation initiale, la connaissance précède au contraire la pratique. Il existe un juste milieu entre ces deux approches : il est donc nécessaire que les deux secteurs travaillent ensemble.

Je rappelle que l'entreprise doit communiquer prudemment sur la VAE, et clairement indiquer de quoi il retourne. Cette démarche est longue et demande un fort investissement personnel ; il ne s'agit pas non plus d'un droit. Certains salariés venaient me rendre visite et me demander où en était leur VAE. D'autres me disaient que les organismes de formation ignoraient tout de l'industrie, et qu'il fallait leur demander de changer et d'adapter les intitulés des titres et diplômes proposés. Il fallait alors tenter de canaliser cette frustration et d'expliquer aux salariés que la VAE n'est pas compatible avec le parcours de tous.

Il faut également admettre que certaines personnes réussissent et d'autres pas.

Par ailleurs, il est primordial d'accompagner les salariés tout au long de la démarche, de les appeler pour savoir s'ils arrivent à surmonter leurs difficultés, d'être présent, de les recevoir et de les motiver. Il m'incombait également de demander aux intervenants extérieurs, notamment à du personnel de l'Education nationale, de venir régulièrement dans l'entreprise et d'examiner les dossiers.

La démarche n'étant pas encore terminée, je ne peux pas vous en donner l'issue. Cependant, je peux d'ores et déjà vous affirmer que, même si tous n'obtiennent pas le titre, ils seront en mesure de mieux communiquer sur eux-mêmes, de valoriser leurs savoir-faire et d'en parler. En France, en effet, les gens ont du mal à parler d'eux-mêmes. Cette démarche leur aura donné confiance, leur aura permis de réaliser quels sont leurs savoir-faire et compétences. Par ailleurs, elle aura permis de véhiculer une image positive des RH : en effet, la VAE repose sur un partenariat entre les salariés et le service RH.

Quant aux salariés n'ayant pas entrepris de démarche de VAE, il est difficile de déterminer leur réaction. Il faudra attendre mi-novembre pour dire s'ils seront encouragés ou dissuadés par l'expérience de leurs collègues.

A titre d'anecdote, j'avais mis en place des séances de *coaching* ; or, lors d'une séance – une journée entière, filmée – avec le GRETA, l'animatrice, qui a d'ailleurs quitté le GRETA le soir même, leur a fait savoir que leurs dossiers n'étaient pas à la hauteur. Or, les dossiers sont soumis le 1^{er} juin : il était donc trop tard. J'étais très contrariée, d'autant plus que le GRETA et le SAVA travaillent ensemble.

Je n'ai pas eu le temps d'appeler ces organismes. Mais cette attitude a été très dommageable aux salariés, qui sont désormais paniqués et découragés. Les dossiers étant rendus et transmis aux membres du jury, c'est inutile d'en parler : le *coaching* est un exercice de préparation au passage devant le jury. D'ailleurs, les salariés trouvaient jusqu'à présent ces séances très utiles ; elles les aidaient considérablement à gagner en confiance.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie.

Aude RAVERDY, DRIRE Pays de la Loire

Nous sommes voisins d'Atmel. J'ai cru comprendre que cette société menait depuis de nombreuses années une démarche compétence. Dans quelle mesure cette démarche a-t-elle facilité la VAE ? A-t-elle eu un impact ? Auriez-vous envisagé les mêmes outils si cette démarche compétence n'avait pas été préalablement mise en œuvre ?

Katherine McKEOWN

Ces deux démarches sont déconnectées. La mise en œuvre de la VAE correspondait à une volonté de développer l'employabilité des salariés, compte tenu du contexte de l'entreprise. La VAE a bien entendu entraîné des bénéfices périphériques dans le cadre de la démarche compétence, puisque les opérateurs ont gagné en compétence. Ces effets n'ont cependant pas constitué le but de la mise en place de la VAE.

Catherine DUCARNE, CFDT

Sans vouloir polémiquer, il existe ici des partenaires sociaux inscrits depuis un mois.

J'avais une question à poser concernant le nombre de participants à la VAE. Par rapport au nombre initial de candidats, il semble que le tri soit très sélectif.

En effet, après sélection, seuls 15 salariés d'Atmel sont entrés dans la démarche de VAE. Nous sentons bien le choix de l'entreprise, qui fait en sorte d'éviter tout échec.

Je ne reviendrai pas sur le problème d'adéquation entre certification et emploi réellement exercé. Cependant, il me semble que, même s'il ne peut pas faire valider l'intégralité de ses acquis, le salarié peut entrer dans une démarche de certification partielle. Cette démarche pourrait le remotiver et le revaloriser. Par ailleurs, en termes de formation et d'employabilité, cette démarche serait valable.

Katherine McKEOWN

Je suis parfaitement d'accord : j'envisageais d'ailleurs cette solution dans un deuxième temps. Dans la mesure où nous découvrons cette démarche, nous souhaitons d'abord ne recevoir que des dossiers complets. En effet, nous découvrons au fur et à mesure les difficultés que ce dispositif présentait ; or, la certification partielle est plus délicate à mettre en œuvre, ce dont je me suis aperçu avec les informaticiens. Dès que les expériences à mettre en avant s'éloignent des intitulés des formations proposées, il est très difficile de les faire certifier par le SAVA ou l'AFPA. D'ailleurs, ces interlocuteurs ont également des difficultés à envisager des validations partielles.

Mais je n'aurais pas exclu sa mise en place si j'étais restée dans l'entreprise. La certification partielle peut en effet entrer en complément d'une formation.

Jean-Michel DOSSIER, Direction Générale des Entreprises

Atmel a pris position de ne pas promettre d'augmentation salariale ou de changement de fonction aux salariés entrant dans une démarche de VAE. Je vous félicite d'avoir été transparents sur ce point.

Cependant, de nombreuses entreprises doivent certainement associer la VAE à une augmentation des salaires, ce qui constitue un obstacle certain. Votre transparence montre qu'il existe un véritable souhait de la part des salariés.

Katherine McKEOWN

Il faut reconnaître que nous avons été aidés par un contexte particulièrement précaire.

Jean-Michel DOSSIER

Je constate également que la VAE que vous avez mise en place au sein d'Atmel relevait plus d'un processus que d'une simple délivrance de diplôme suite à la reconnaissance d'une expérience. En effet, il s'agissait plutôt d'un processus de prise de conscience de ce que le salarié avait accompli.

Katherine McKEOWN

Il ne s'agit pas tant de ce que le salarié a accompli que de ce qu'il a appris en accomplissant les tâches qui lui incombent.

Jean-Michel DOSSIER

Quoi qu'il en soit, je n'ai, lors des interventions de ce matin, entendu parler que de parcours individuels.

Il me semble également que la question suivante n'a pas été posée : qu'est-ce que produit, à l'intérieur des équipes au sein desquelles les employés travaillent, le sentiment d'amélioration de l'image de soi que reçoit le salarié sorti d'une démarche de VAE ? En quoi cet élément infléchit-il le fonctionnement des équipes ? A-t-il été pris en compte ? Y a-t-on réfléchi ? Comment l'a-t-on pensé ?

Katherine McKEOWN

J'avais inclus cet élément dans les bénéfiques. Les salariés qui entrent dans cette démarche ont un sentiment de mieux-être sur leur lieu de travail et avec leurs collègues. Malheureusement, il est trop tôt pour constater les effets sur les collègues en question.

Jean-Michel DOSSIER

D'accord. Il existe donc un mieux-être, qui va sans doute se diffuser au sein de l'équipe.

Peut-être avez-vous également réfléchi à la manière dont le mieux-être d'un individu au sein d'une équipe peut améliorer le fonctionnement de celle-ci, et avez-vous choisi les salariés en fonction de cette problématique ?

Katherine McKEOWN

Nous n'avons pas choisi les salariés. Ce sont eux qui se sont portés volontaires.

Jean-Michel DOSSIER

Le tri s'est donc opéré de manière spontanée et déclarative.

A mon sens, une vision DRH du fonctionnement d'équipe impliquerait une vision dynamique de la transformation des équipes. C'est vers cet élément que je souhaitais vous orienter.

Enfin, cette question est malheureusement prématurée, mais il faudra y réfléchir à l'avenir : quel est le taux de *turn-over* des salariés ayant bénéficié d'une VAE réussie ? Ces salariés seront-ils fidèles à l'entreprise ou seront-ils tentés de faire valoriser leur expérience ailleurs ? Les autres entreprises vont-elles reconnaître la valeur du titre ou diplôme obtenu par le salarié ? En effet, l'obtention d'un titre ne vaut rien si celui-ci n'est pas reconnu sur le marché du travail.

Katherine McKEOWN

La VAE a pour objet l'obtention d'un titre ou d'un diplôme. Cette question ne pose donc pas le moindre problème.

En ce qui concerne l'après-VAE, celle-ci reste largement à découvrir.

Laurence SCHAAP, Assemblée des Chambres françaises de Commerce et d'Industrie

Vous évoquiez les problématiques de temporalité de cette démarche de VAE. Quelle a été la durée moyenne des parcours de ces 15 salariés ?

Katherine McKEOWN

Pour certains salariés, ce parcours a duré un an et demi.

Il faut savoir que l'Education nationale fixe de strictes dates limite pour la remise des dossiers : ceux-ci doivent être rendus pour le 1^{er} décembre ou le 1^{er} juin. Le parcours est souvent long. L'AFPA, avec son approche plus pragmatique et de terrain, peut en revanche être relativement rapide. Par exemple, les 3 opératrices ont obtenu leur certification en 8 mois.

Les parcours de ces salariés ont donc duré un an en moyenne.

Laurence SCHAAP

Je souhaite formuler une autre remarque, qui s'adresse davantage aux organismes de validation qu'à vous. Cette question rejoint celle de Catherine Ducarne sur la validation partielle.

J'ai le sentiment que les organismes accompagnateurs ont tendance à se substituer à la décision du jury, ce qui me pose question. Autant ces organismes peuvent positionner un candidat en amont, et juger, au-delà de son éligibilité au dispositif, de sa capacité à mener la démarche à terme, autant j'ai du mal à entendre qu'ils puissent presque statuer sur l'obtention ou non du titre.

Katherine McKEOWN

Les organismes statuent sur le profil de l'employé ; c'est à lui d'accomplir le reste de la démarche, et de prouver qu'il a acquis un certain nombre de connaissances. En effet, entre deux opérateurs pouvant justifier de 10 années de pratique, il est possible que l'un ait acquis certaines connaissances et pas l'autre. Leurs connaissances sont jugées par le jury : c'est la raison pour laquelle je suis inquiète à l'idée que les 8 salariés entrés dans une démarche de VAE puissent échouer.

Les séances d'accompagnement permettent cependant de jauger des connaissances acquises par le salarié. En effet, l'accompagnateur lit ce que le salarié a écrit sur sa pratique.

Frédérique CHARTIER, CARIF, Pôle régional d'Ile-de-France

L'intervention de Madame McKeown était très intéressante. Je souhaiterais revenir sur deux éléments qui font suite aux discussions déjà entamées, et qui participent à la compréhension de l'idée d'échec ou de réussite de la démarche de VAE. Je me permets d'insister sur ce vocable de « démarche » ; en effet, ce terme, contrairement à celui d'« outil », inclut l'idée de temporalité.

Jusqu'à présent, nous avons insisté sur la temporalité des entreprises. Il s'agit de souligner qu'il existe aussi une temporalité pour l'individu, qui est entré dans un processus d'élaboration de ses connaissances et de ses compétences. Ce processus prend nécessairement du temps. Les valideurs de ces démarches évoquent les délais de ces certifications, qui peuvent paraître longs. Cela dit, il est essentiel de mettre ces processus en œuvre.

Ces délais peuvent varier de 6 à 18 mois. Evidemment, il ne s'agit pas là de délais identiques. Néanmoins, un processus de 6 mois ne me paraît pas si long.

Katherine McKEOWN

Vous avez parfaitement raison. En comparant les délais de préparation d'un diplôme de VAE et d'un diplôme universitaire, nous nous apercevons que qu'ils ne sont en définitive pas si longs. Par exemple, l'obtention d'un DUT s'échelonne sur 2 ans.

Frédérique CHARTIER

J'estime ce temps nécessaire à la réussite du processus. Ainsi, le salarié peut réfléchir à sa pratique et prendre conscience de ses acquis. Il ne peut accomplir ce processus en l'espace d'un ou deux mois, même s'il pourrait rendre un dossier dans ce laps de temps.

Votre exposé m'a également interpellée sur la logique d'employabilité dans laquelle vous vous inscrivez. J'aimerais insister sur le fait que la responsabilité de la réussite d'une telle démarche pour un individu est partagée. La VAE réinterroge la logique de compétences au sein de l'entreprise. Vous avez évoqué l'exemple de salariés du service comptabilité, qui peuvent être considérés comme très compétents au vu de leurs parcours et de leurs attributions, mais qui n'ont pas toutes les compétences requises pour la validation d'un diplôme dans le cadre de la VAE.

Si ces personnes choisissent de s'engager dans la démarche de VAE, elles subiront ce qu'il convient d'appeler un échec, dans la mesure où elles ne pourront valider la totalité du diplôme. Ce constat réinterroge l'organisation du travail dans l'entreprise, qui permet ou pas à ses salariés d'être polyvalents et de bénéficier d'une compréhension globale de leur métier.

Il me semble primordial de questionner cette notion de compétence et de réussite de la VAE, et de se demander ce que l'entreprise apporte au salarié dans l'ensemble de son parcours professionnel.

Katherine McKEOWN

Il convient de dissiper toute ambiguïté sur ce point : si un salarié, en l'occurrence un comptable, échoue, ce n'est pas nécessairement une question de compétences : ce peut être parce qu'il n'a pas suffisamment mis ses compétences en avant devant le jury. Nous ne découvrons pas en fin de parcours que les salariés ne disposaient pas des compétences nécessaires.

Quoi qu'il en soit, vous avez parfaitement raison : la VAE peut permettre de revoir l'organisation des services, pour qu'ils se rapprochent davantage des titres et diplômes.

Frédérique CHARTIER

Il ne s'agit pas nécessairement que les postes de travail soient en phase avec les titres et diplômes, parce qu'il existe un marché de la certification.

Pour l'entreprise, l'enjeu est plutôt de mettre en place, dans les parcours professionnels des salariés, une certaine diversité, source de motivation et de fidélisation. D'ailleurs, ces deux éléments, ainsi que l'employabilité, expliquent la mise en place de la VAE.

Katherine McKEOWN

Oui. Mais il est vrai que l'entreprise s'organise en fonction de ses besoins.

Frédérique CHARTIER

Votre intervention mettait en lumière, me semble-t-il, ces éléments dont il n'est que peu question.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Madame McKeown, je vous remercie de ce témoignage.

J'invite Monsieur Warocquier, responsable du centre de formation du groupe Dalkia, entreprise de services énergétiques, à venir me rejoindre.

L'expérience de Dalkia

Alain WAROCQUIER
Responsable du centre de formation, Dalkia

Bonjour.

Je vous propose d'articuler mon intervention autour des points suivants. D'abord, je présenterai Dalkia, ses activités, et le contexte d'évolution de l'entreprise ; ensuite, j'évoquerai la démarche de VAE qui a été impulsée chez Dalkia ; je soulignerai quels sont les intérêts de cette démarche pour les salariés comme pour les entreprises ; puis je vous présenterai les démarches d'accompagnement mises en œuvre. Enfin, je conclurai sur l'évolution de la VAE.

I. Présentation de Dalkia et de son centre de formation

Dalkia est le leader européen des services énergétiques. Notre activité réside dans la conduite et la maintenance de réseaux de chaleur : nous produisons donc des services liés à l'énergie, comme la climatisation des bâtiments à usage d'habitation collective, des industries, des écoles, etc. Nos activités regroupent donc le logement, la santé, le tertiaire, la culture, les sports (piscines, par exemple...), l'enseignement et les réseaux de chaleur.

Dalkia, filiale de Veolia environnement, compte 43 300 collaborateurs en France et à l'international. En France, le Groupe se répartit en 5 établissements présents dans 5 régions et dénombre 19 000 collaborateurs. La VAE en concerne 6 500 d'entre eux.

Je me permets d'éluder ce qui relève de l'international, pour m'attacher au contexte en France.

J'insiste sur le fait que le groupe Veolia Environnement dispose d'une structure de formation, le campus Veolia Environnement. Au sein de cette structure se retrouvent les 4 divisions du groupe, dont Dalkia fait partie. Ce centre de formation répond à plusieurs objectifs :

- le développement du professionnalisme et l'expertise des collaborateurs ;
- le renforcement de la culture du groupe ;
- l'accompagnement de la mobilité professionnelle, dont la mobilité inter-divisions ;
- la valorisation du groupe auprès de ses clients.

Cette plate-forme de compétences se dissémine sur de nombreux sites : il existe un centre important en région parisienne (Jouy-le-Moutier, près de Cergy Pontoise), un autre à Lille, et un dernier près d'Orléans. D'autres établissements sont par ailleurs implantés à Prague, à Londres, etc.

Il s'agit également d'un Centre de Formation d'Apprentis, qui compte 630 recrues, et où 15 diplômes peuvent être préparés. Bien sûr, il existe aussi un centre de formation professionnelle continue. Plus de 10 000 stagiaires sont accueillis par an. Enfin, un Observatoire social des métiers est intégré à la structure.

Le centre de formation est très impliqué dans la promotion des métiers de Dalkia, et établit des liens aussi étroits que possible avec les écoles et universités.

Il existe une cellule internationale qui vise à la coordination des actions de formation dans 85 pays.

Enfin, le centre déploie une activité événementielle : par exemple, elle accueille des manifestations visant à débattre du développement durable.

II. La démarche de VAE au sein de Dalkia

Au sein de Dalkia, la VAE - alors appelée VAP, validation des acquis professionnels - a été mise en place à titre expérimental dès 1999, sous le patronage du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Cette démarche a été instaurée en accord avec la FG3E, Fédération Générale regroupant des entreprises travaillant dans le même secteur d'activité que Dalkia.

Nous avons décidé d'établir un partenariat avec l'AFPA ; en effet, Vivendi, ex-Véolia, avait signé un accord avec cet organisme. Par ailleurs, le fait de travailler avec l'AFPA nous offrait la garantie d'avoir affaire à un interlocuteur national unique ; celui-ci allait de plus pouvoir nous mettre en relation directe avec la direction technique de l'AFPA, qui travaille sur les référentiels des titres.

Le fait de travailler avec la direction technique nous permettait de choisir le titre correspondant le mieux à nos attentes ; nous pouvions également travailler et réadapter le référentiel. Ainsi, nous avons pu y ajouter une partie relationnelle, qui n'existait pas à l'origine : en effet, nos techniciens sont en contact quasi-permanent avec le client.

De 1999 à 2001, nous avons testé ce dispositif avec 3 centres AFPA : un en Ile-de-France, un dans l'Oise, le dernier dans le Nord. Nous avons choisi le titre de technicien de maintenance génie climatique, titre homologué de niveau 4.

Il me semble à ce stade inutile de rappeler les objectifs de la validation.

Je souhaite en revanche insister sur la spécificité des salariés de Dalkia : plus de 30 % d'entre eux disposent d'un diplôme inférieur au niveau 4, généralement d'un diplôme de niveau 5.

Or aujourd'hui, il est nécessaire au technicien, pour être recruté, d'avoir un diplôme au minimum équivalent au baccalauréat (baccalauréat professionnel ou titre AFPA) et donc de niveau 4.

Par ailleurs, 70 % de nos nouvelles recrues disposent d'un diplôme sans lien direct avec la profession qu'ils s'appêtent à exercer. En effet, nous ne parvenons pas à trouver, sur le marché du travail, suffisamment de techniciens ayant obtenu un bac professionnel énergétique (diplôme délivré par l'Education nationale) ou un titre de technicien de maintenance génie climatique.

Nous recrutons donc des salariés qui exercent des métiers proches des nôtres, comme les électriciens ou les mécaniciens, et nous adaptons ce personnel à ses nouvelles fonctions. C'est ce qui explique en partie la forte activité du centre de formation.

Les candidats qui se présentent à l'obtention de ce titre de niveau 4 dans le cadre de la VAE ne disposent pas forcément de diplômes de niveau 5 : ils disposent soit d'un BEP, soit d'un baccalauréat dans d'autres disciplines, soit parfois même d'un niveau Bac + 2.

Ce processus a été validé par le Ministère.

En premier lieu, il a été nécessaire de découper ce titre en certificats professionnels, ce qui nous donne la possibilité d'accéder à cette certification de manière progressive sur 5 ans.

L'évaluation des candidats se déroule en condition de travail réel ou reconstitué, dans un centre de formation de l'AFPA, par un jury composé de professionnels ne travaillant pas dans l'entreprise et de formateurs de l'AFPA.

Le titre se décompose en quatre CCP.

L'expérimentation mise en place en 1999 concernait, au départ, 16 personnes. 4 ont abandonné ; sur les 12 restantes, seules 4 ont obtenu la totalité des CCP nécessaires à l'obtention du titre. L'échec a donc été très important.

Il ne s'agissait là que d'une expérimentation. De plus, nous nous doutions qu'il faudrait faire face à l'échec, et gérer cette situation au mieux.

D'ailleurs, les 8 salariés qui ont subi cet échec avaient été prévenus que cet échec était envisageable et qu'il s'agissait là d'une expérimentation. Nous avons donc fait le nécessaire pour que cet écart soit rectifié : les salariés concernés se sont vus proposer un plan de formation pour obtenir les CCP manquants.

Au final, seule une personne n'a pas obtenu un CCP. Or, son objectif était d'en obtenir 3 sur 4. En effet, elle souhaitait obtenir un certificat de compétences professionnelles attestant de sa capacité à travailler dans son domaine, afin d'obtenir une mutation fonctionnelle. Auparavant, cette mutation lui était refusée malgré les formations qu'elle avait pu suivre, sous prétexte qu'elle était jugée incapable de travailler dans le secteur. En effet, même si elle disposait des compétences, l'expérience lui faisait défaut.

Ayant brillamment obtenu ce certificat de compétences professionnelles, elle a pu bénéficier de cette mobilité. Elle m'a contacté dernièrement, pour me faire part de son souhait de repasser son dernier CCP : en effet, elle travaille aujourd'hui dans un secteur d'activité où elle peut acquérir l'expérience nécessaire à son obtention. Auparavant, n'ayant jamais exercé aucune activité en lien avec ce CCP, il était logique qu'elle ne l'obtienne pas.

Depuis, 10 autres employés ont obtenu le titre, et 21 salariés s'inscrivent dans ce dispositif

Jusqu'à présent, nous n'avons pas communiqué sur ces résultats de validation d'expérience ; ceux-ci n'ont été relayés que par le bouche-à-oreille. Désormais, nous souhaitons communiquer sur cette question : nous avons ainsi rédigé un catalogue de formation, qui comprend une fiche sur la VAE.

Nous avons mis en place des tests de pré-évaluation à distance, ce dont nous avons informé notre personnel. Nous lui donnons ainsi la possibilité d'accéder, sur un site internet, à une série de tests qui permettent aux personnes de se jauger, et de déterminer si elles ont les connaissances et compétences requises pour se porter candidat à la VAE.

Ces tests sont anonymes, mais peuvent très bien ne pas le rester, selon la volonté du candidat. Un formateur pourra interpréter le résultat de ces tests et proposer au salarié un plan de formation individualisé.

Ce test consiste en des situations professionnelles reconstituées sur un serveur à distance. Comme il s'agit de métiers techniques, nous essayons de reproduire, par le biais de l'informatique, des situations concrètes.

A la fin du test, le candidat peut laisser ses coordonnées s'il souhaite faire valider ses acquis. L'entreprise lui propose en effet d'entamer les démarches nécessaires en ce sens.

Ces démarches sont entamées auprès des centres AFPA locaux, qui prennent en charge les candidats. L'entreprise n'est alors plus responsable de cette démarche, qui devient individuelle.

Lorsqu'une mise à niveau est nécessaire, elle est le plus souvent effectuée à distance, par le biais de modules de formation.

La question de l'impact de la VAE sur le plan de formation est donc soulevée. Les salariés qui entrent dans une démarche de VAE se voient proposer un plan de formation à distance ainsi qu'un plan de formation traditionnel, qui consiste en une remise à niveau pratique dans un des centres.

Nous avons pu observer que, entre un salarié bénéficiant d'une VAE et un autre, pour un même objectif de compétence, le temps de formation du premier était divisé par deux. Mais l'investissement personnel requis par la VAE dépasse amplement celui d'une formation classique.

III. Les bénéfices de la VAE

1. Avantages de la VAE pour l'entreprise

Les avantages que la VAE présente pour l'entreprise sont nombreux.

- La VAE permet à l'entreprise de fidéliser son personnel. Cet aspect se vérifie de plus en plus. En effet, les difficultés que rencontrent les entreprises à trouver des candidats sont croissantes : elles se les disputent donc, et mettent tout en œuvre pour fidéliser leur personnel.
- Cette démarche permet à l'entreprise d'optimiser ses plans de formation. Ceux-ci sont en effet très lourds, et ce d'autant plus que l'entreprise est polyvalente.
- Le dispositif de VAE permet à l'entreprise de manager par la qualité.

Nous mettons en place des dispositifs de gestion de compétences.

Il existe aussi un problème quant aux appels d'offres internationaux. Il est souvent nécessaire de faire appel à la structure RH pour monter les dossiers et prouver que nous disposons des compétences requises ; parfois, nous devons utiliser la VAE pour que ces compétences soient reconnues.

Par ailleurs, la réglementation nous impose parfois de disposer de personnel qualifié pour intervenir sur certains types d'équipements.

Nous n'en sommes pour l'instant qu'aux prémises de la VAE. Néanmoins, ce dispositif sera de plus en plus nécessaire.

2. Avantages de la VAE pour les salariés

L'intérêt de la démarche pour le salarié a déjà amplement été souligné lors de cette matinée.

- Il s'agit d'un confort ou d'un supplément de bien-être pour des salariés de 45 à 50 ans qui ont monté les échelons de l'entreprise au fur et à mesure. Ces salariés, titulaires d'un niveau CAP ou BEP, managent aujourd'hui des équipes dont les membres peuvent se prévaloir d'un diplôme allant jusqu'à Bac + 2. Souffrant parfois, ce qui est normal, de complexes d'infériorité vis-à-vis de leurs subordonnés, ils veulent faire valider leurs acquis.
- En outre, il est nécessaire de valoriser son expérience sur le marché du travail. A la fin des années 1990, c'est d'ailleurs ce qui a poussé l'entreprise à avoir recours à ce dispositif. En effet, Dalkia, comme de nombreux autres groupes, n'était pas en mesure de prédire l'avenir. Nous voulions à tout prix éviter des drames comme ceux qui ont eu lieu dans d'autres entreprises qui se sont séparées de nombre de leurs salariés. Dalkia a mis plusieurs plans sociaux en œuvre ; nous ne voulions pas que des personnes sans diplôme se retrouvent sur le marché de l'emploi, qui a érigé le diplôme en critère d'embauche essentiel, avant les compétences. Or, la VAE permet de certifier ces compétences par un diplôme.
- Par ailleurs, il s'agit pour le salarié d'accéder à un parcours de formation au plus près de ses besoins, aptitudes et intérêts. Certains salariés ont depuis repris des études. En effet, certains se retrouvaient dans une impasse professionnelle en raison d'un manque de diplômes ; ils ont donc décidé de se porter candidats à l'obtention d'un diplôme, généralement de niveau bac + 2.

La mise en place de mesures d'accompagnement à l'issue de la VAE est devenue une priorité pour le groupe. En effet, la DRH de Veolia Environnement s'est fixé comme objectif de présenter au moins 3 % des salariés engagés dans un parcours de formation à la VAE. La priorité est accordée aux salariés dont l'expérience professionnelle est supérieure à 20 ans ou qui sont âgés de plus de 45 ans.

Des parcours de formation ont été mis en place, et des dépliants envoyés il y a quinze jours environ au domicile de chaque salarié. Parmi de nombreuses options, il est proposé aux employés de suivre une formation permettant d'accéder à la VAE

Nous suivons évidemment d'autres projets. Nous accueillons désormais 750 stagiaires en alternance, essentiellement en contrat d'apprentissage. Ceux-ci sont tous suivis par un tuteur. Nombre d'entre eux sont titulaires d'un diplôme inférieur à celui préparé par le stagiaire : nous leur proposons donc systématiquement d'entrer dans un processus de VAE.

Nous mettons également en place une VAE de niveau 3, très attendue par les salariés.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Monsieur Warocquier, je vous remercie de votre intervention.

Gérard GALAND, PRIC, antenne de Créteil

Je souhaite poser une question sur une pratique des entreprises, dont Dalkia est emblématique, qui me surprend. Pourquoi exiger à l'embauche un diplôme de niveau 4 alors que vous défendez le fait qu'un salarié de niveau 5 peut accéder à un niveau 4 en interne ?

L'exigence de l'entreprise m'interroge sur la pérennité de la VAE. Actuellement, vous formez en interne des employés qui ne disposent pas de diplôme de niveau 4 ; dans 5 ans, les salariés que vous embauchez actuellement au niveau 4 ne pourront pas valider leur acquis.

Alain WAROCQUIER

Ils pourront valider leurs acquis par le biais d'un autre titre, à un autre niveau.

Nous embauchons au niveau Baccalauréat professionnel des jeunes qui sortent de l'école ; par ailleurs, nous continuons à recruter des salariés qui ne disposent pas de ce diplôme. En effet, nous n'arrivons pas à compenser nos besoins d'effectifs par le recrutement de jeunes disposant de baccalauréat génie climatique, etc.

Gérard GALAND

Je souhaiterais poser une autre question. Pourquoi avoir choisi de mettre en œuvre la certification avec l'AFPA plutôt qu'un CQP avec votre branche professionnelle ?

Alain WAROCQUIER

La branche professionnelle nous a suivis, mais n'a en aucun cas constitué un moteur. En effet, les autres entreprises n'étaient manifestement que peu intéressées par notre projet.

Quant à l'AFPA, il existait, et il existe toujours un accord entre eux et le groupe.

Par ailleurs, une étude a été menée en interne pour comparer les différents types de diplômes qui existent au sein de l'entreprise. Cette étude consistait à examiner le parcours de formation dans l'entreprise de l'ensemble du personnel, tous diplômes confondus. Nous avons constaté que les salariés qui venaient de l'AFPA et avaient préparé le Titre de Maintenance en Génie Climatique (TMGC) suivaient peu de formations dans l'entreprise, et étaient donc très adaptés à ses attentes. Nous avons croisé ces données avec celles de la hiérarchie : il ressort que les diplômes AFPA sont conformes à nos attentes.

Or, force est de constater que lorsque nous engageons un salarié niveau Bac professionnel fraîchement issu de l'Education nationale, nous devons l'adapter à notre métier.

D'ailleurs, même à l'AFPA, nous ne parvenons pas à trouver de profils correspondant entièrement à nos métiers.

Sylvie BOURSIER, DGEFP

Au sein de la mission ayant conçu la loi, j'ai été confortée dans l'idée que la VAE introduisait une rupture par rapport à la formation : je suis donc surprise quand je vous entends parler de plan de formation à la VAE.

Peut-être que coexistent dans votre entreprise différentes démarches, dont certaines ne constituent pas des démarches de VAE au sens de la loi de 2002 mais se situent dans la lignée de la VAP, en vigueur avant 2002. En effet, ce dispositif, qui mélangeait formation et reconnaissance

d'expérience (celle-ci permettant d'obtenir des dispenses de formation), me semble plus conforme à ce que vous décrivez au sein de Dalkia. La VAE, tel que la loi de 2002 le dispose, constitue une rupture par rapport à la formation : en cas de validation partielle des acquis par le jury, une offre de formation complémentaire peut être proposée. Mais, en cours de VAE, il n'est aucunement question de mélange de formation et d'expérience.

Il ne faut pas confondre les différents dispositifs.

Pour autant, je ne méconnais pas les atouts de la VAP : l'essentiel reste que les salariés puissent atteindre un niveau de qualification.

Alain WAROCQUIER

Les plans de formation que nous mettons en place sont très légers : par exemple, pour préparer un candidat à la VAE, seuls 5 jours de formation sont prévus.

Cette préparation est essentiellement axée sur le rappel de bases théoriques. De mon point de vue, elle n'est pas nécessaire ; cependant, les salariés qui se présentent à la VAE ne sont pas du même avis.

En effet, le système AFPA, en conditions réelles, procède de la logique de l'examen : il s'agit de 4 jours d'évaluation pour obtenir 4 CQP. Je rencontre souvent les candidats, qui sont anxieux par rapport à ces tests. Pour les rassurer, il semble donc important de mettre en place ce mini-plan de formation, qui vient consolider les bases acquises.

Même si cette étape n'est pas nécessaire, d'autant plus qu'elle insiste sur la théorie, totalement absente de la VAE, nous sommes dans l'obligation de la respecter. Quoi qu'il en soit, il n'est pas inutile de rappeler la théorie, dont le manque de mise en application est souvent déploré, et qui pourrait éviter certaines erreurs.

Christine JULIEN, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative

Dans les deux interventions, il a été question de présélection des candidats pour éviter l'échec ou la validation partielle de diplôme.

Je souhaiterais à présent faire ressortir le point de vue du jury. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports a travaillé avec une équipe du CNAM sur l'analyse de l'activité, ce qui nous a permis de mettre la difficulté du rôle du jury en évidence. En effet, habituée à statuer sur des connaissances, cette instance doit déduire des compétences du candidat par rapport à un référentiel de diplôme.

Il est extrêmement important de rappeler cette distinction au candidat, dans la mesure où elle lui permet de découpler compétences et incompétence. Un candidat qui échoue lors de la VAE se remet en question, car il suppose qu'il est incompétent. Or, ce n'est pas ce qu'affirme le jury. Celui-ci indique simplement qu'à la lecture du dossier du candidat, ou après mise en situation réelle ou reconstituée, il n'est pas en mesure de repérer les compétences attendues par un diplôme.

Cette nuance explique qu'aucun accompagnateur et aucun test de présélection ne garantissent le succès du salarié dans sa démarche.

Le candidat décrit des activités partielles, et le jury va déduire, au regard d'un référentiel, une compétence généralisable.

Je conclurai sur une définition de la compétence énoncée par Yves Clot, et sur laquelle nous avons beaucoup travaillé avec l'équipe « clinique de l'activité » du CNAM. Selon lui, il s'agirait d'une « répétition sans répétition ». Plus un candidat est capable, dans son dossier, de décrire des situations et des contextes différents, plus le jury sera en mesure de déduire qu'il dispose d'une compétence non pas circonstanciée mais généralisable par rapport à un référentiel. Alors, le jury sera en mesure de valider les acquis du salarié.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie de cette jolie formule. Je vous propose de suspendre cette matinée et d'aller nous restaurer.

Comment la VAE peut-elle contribuer au renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché ?

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous propose de reprendre nos travaux, et d'écouter d'autres témoignages d'entreprises qui ont conduit cette démarche de VAE.

Ce matin, nous avons entendu le témoignage du groupe structuré et habitué à la formation qu'est Dalkia ; mais, bien entendu, la VAE n'intéresse pas que les grands groupes. A ce titre, l'exemple de Sensorex, PME de 120 salariés spécialisée dans la fabrication d'instrumentations, de capteurs, de circuits microélectroniques est particulièrement significatif : cette société a en effet décidé de mettre en place la démarche de VAE pour fidéliser son personnel et accroître son savoir-faire dans un domaine très spécifique.

Je cède la parole à Madame Danois, DRH de Sensorex.

Véronique DANOIS, DRH de Sensorex

Nous venons aujourd'hui, Christian Bonnet (PDG de Sensorex), nos deux partenaires, représentés par Carole Péliissoud (directrice adjointe de la DDTEFP de Haute Savoie) et Francis Dufour (directeur de l'AFPA de Haute-Savoie) et moi-même, vous présenter notre expérience en matière de VAE.

Christian BONNET, PDG de Sensorex

Notre expérience de la VAE a commencé en 2004 et se poursuit actuellement. Lors de notre témoignage, nous essaierons d'insister sur les aspects compétence et compétitivité ayant présidé à la mise en place de ce dispositif. En effet, nous avons, ce matin, peu entendu ces deux termes, qui me semblent primordiaux dans cette démarche.

Nous allons commencer par une brève présentation de l'entreprise. Sensorex est située sur le site d'Archamps, à côté de Genève. Cette zone transfrontalière se caractérise par d'importantes disparités en termes de niveau de vie : en effet, les salaires sont en Suisse de 60 à 80 % plus élevés qu'en France. En outre, environ 25 % de notre personnel est rémunéré au SMIC, ce qui, pour une PME, est source de difficultés. De plus, nous nous situons sur le créneau du high-tech, puisque nous réalisons du montage et de l'assemblage : à ce titre, notre budget de recherche et développement représente 9 % de notre chiffre d'affaires.

J'ajouterai que la compétitivité d'une PME provient de ses salariés. Nous en apportons la preuve à Sensorex, puisque notre budget de formation se situe entre 10 et 12 % de la masse salariale.

Par ailleurs, nous travaillons beaucoup sur les aspects innovation, notamment managériales. En effet, il est très souvent question d'innovation produit, et rarement d'innovation managériale, pourtant primordiale. D'ailleurs, le dispositif de VAE en fait à mon sens partie.

Les marchés sur lesquels se situe Sensorex sont celui des capteurs, de l'électronique. Les capteurs sont des instruments de mesure ; il existe entre autres des capteurs inertiels ou de déplacement. La moitié de l'activité que réalise Sensorex est liée aux capteurs de déplacement.

L'activité de Sensorex se compose donc essentiellement de montage et d'assemblage, ce qui impacte la composition du personnel.

Le chiffre d'affaires connaît une progression constante. Cette progression est soutenue sur ces dernières années, ce dont nous reparlerons en conclusion.

Les quatre secteurs sur lesquels l'activité de Sensorex se déploie sont celui de l'aéronautique, qui constitue pratiquement 45 % de l'activité de la société, la défense, le ferroviaire et l'industrie.

Nos applications se composent de produits de mesures associés à des vérins, montés sur des pièces aéronautiques et autres avions (Airbus notamment), ou sur des plates-formes de forage, tunneliers, etc. Nous produisons et assemblons une quantité relativement faible d'instruments de mesure : nous sommes en effet très éloignés du secteur automobile, par exemple. Sensorex repose donc sur une activité gestuelle, de main d'œuvre : elle ne dispose pas de lignes automatisées.

Pour mieux vous présenter le contexte de notre entreprise, nous souhaitons vous montrer un film de 5 minutes réalisé l'an dernier sur la démarche de VAE en Haute-Savoie dans le cadre d'un reportage de TV8 Mont-Blanc. Vous allez donc voir des opérateurs s'exprimer au moment où ils passaient et finalisaient leurs CCP. Ils expriment en particulier leur fierté, ce dont il a largement été question ce matin.

Le reportage de TV8 Mont Blanc sur Sensorex est projeté.

Sylvie DAVIET, agent de fabrication

Je me suis aperçue qu'à plus de 30 ans, je ne disposais malheureusement d'aucun diplôme. Or certaines entreprises embauchent sur la base de ce diplôme.

Florence AUBRY

Je suis titulaire d'un BEP bijouterie. La VAE me permet d'obtenir un avantage au cas où je serais amenée à changer d'entreprise.

Matthias BODDAERT

La VAE permet d'obtenir une formation de base au niveau industriel.

Pascale NEKKA

La VAE met en valeur ce que nous avons appris jusqu'à présent, et appose un diplôme à nos connaissances. C'est très positif.

Matthias BODDAERT

La VAE nous permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ce qui est très important.

Voix off

Créée en 1985, filiale du groupe ACES depuis 1992, l'entreprise Sensorex, à Archamps, près de Genève, développe des produits de haute technologie dans les domaines de la mesure de déplacement et la microélectronique.

Sensorex travaille pour l'aéronautique militaire et spatiale, le ferroviaire et l'industriel.

Véronique DANOIS

Le premier axe qui préside au choix de la VAE est celui de la sécurisation : il s'agit de fidéliser notre personnel, ce qui n'est pas évident au sein de notre bassin d'emplois genevois.

Le dispositif de VAE permettait d'offrir une qualification, une reconnaissance de compétence aux opérateurs. Il s'agit là de la partie la plus importante de la main d'œuvre, à cause du mode de gestion des ressources humaines de Sensorex.

Agnès MANIGAULT

J'ai travaillé dans plusieurs domaines. Je suis titulaire d'un CAP d'employé de bureau.

Stéphanie JAY

J'ai un niveau BEP d'auxiliaire vétérinaire.

Florence AUBRY

J'ai un BEP bijouterie.

Une personne interviewée

Je ne dispose d'aucune qualification dans l'industrie. Je suis titulaire d'un BEP secrétariat, ce qui n'a aucun lien avec mon métier.

Laurent NOËL

Je dispose d'un CAP d'électromécanicien.

Véronique DANOIS

Les qualifications Education nationale se situaient sur un niveau 5 : il s'agissait donc de salariés sans aucune formation, ayant interrompu leur scolarité en quatrième, ou qui disposent d'un CAP ou BEP souvent sans lien avec les filières techniques.

Une personne interviewée

Il fallait poser sa candidature à la VAE. J'ai donc décidé de me porter volontaire, et d'essayer cette démarche.

Voix off

30 collaborateurs se portent alors volontaires pour cette opération de valorisation des acquis de l'expérience. Après étude, 10 sont retenus pour passer des tests à l'AFPA, tests qui mettront en avant certaines lacunes. Un stagiaire universitaire est alors embauché pour dispenser les formations nécessaires. La VAE peut commencer.

Sébastien SCHNEIDER

J'ai séparé les candidats en groupes, puis j'ai séparé la formation en modules, en fonction des matières où des compétences devaient être acquises.

Une personne interviewée

Nous avons appris de nombreuses choses. Il a fallu apprendre.

Une personne interviewée

La formation était assez dense. Nous avons suivi des cours très intenses. De plus, il fallait travailler à côté de notre emploi habituel. Ce n'était pas évident : il fallait réviser le soir. Au bout du compte, nous avons réussi à gérer ce double emploi du temps.

Sébastien SCHNEIDER

Au fil des modules, leur motivation et leur attrait pour l'apprentissage n'ont cessé d'augmenter.

Une personne interviewée

Au final, deux personnes nous ont suivis toute une journée.

Claude CALCHERA, AFPA

Notre rôle consiste à examiner avec le candidat toutes les possibilités qu'offre son travail par le biais d'une grille définie par une norme. Cette grille va nous guider tout au long du parcours ; nous allons observer toutes les activités que cet opérateur effectue au travers de cette grille.

Jean-Michel MOREAU

Nous terminons par un entretien, où nous leur posons un certain nombre de questions. Un questionnaire leur est au préalable remis : celui-ci nous permet de mesurer leurs lacunes.

Voix off

Pour terminer leur VAE, nos 10 volontaires rédigeront encore un rapport d'activité qu'ils soutiendront devant un jury, pour enfin obtenir un diplôme amplement mérité.

Véronique DANOIS

Il est clair que travailler sur un projet comme celui-ci demande un investissement important, au niveau tant financier qu'humain. Les personnes qui participent à cette démarche apprennent de nombreuses choses en un laps de temps très court. Au niveau de l'entreprise, il me semble que la VAE représente la plus belle récompense que nous puissions offrir aux opérateurs, qui sont à leur poste depuis des années et n'auraient pas eu la possibilité d'obtenir un titre ou un diplôme à l'extérieur.

Sébastien SCHNEIDER

Leurs résultats ont marqué une nette progression entre les résultats de sélection à Annecy et les tests qu'ils ont passé le 3 juin au sein de l'entreprise.

Une personne interviewée

Ce sera une satisfaction d'obtenir ce titre, parce que j'ai rencontré des difficultés.

Une personne interviewée

Je ne regrette pas du tout d'avoir suivi cette formation.

Une personne interviewée

Il peut être intéressant d'inscrire cette expérience sur un CV : nous verrons comment ce plus sera perçu dans les autres entreprises.

Une personne interviewée

Il s'agit là d'un diplôme supplémentaire, ce qui est valorisant.

Une personne interviewée

Si j'obtenais ce diplôme, je ressentirais une grande satisfaction. J'aurais un diplôme industriel. »

Christian BONNET

J'espère que vous avez pu repérer le contexte de l'entreprise, qui a présidé à la mise en place de la VAE.

Véronique Danois va reprendre l'ensemble des thèmes qui sont abordés dans le reportage et y apporter un éclairage différent : en effet, il s'agissait là d'une photographie prise en juillet 2004.

Véronique DANOIS, DRH, Sensorex

La mise en place de la VAE a découlé d'une décision prise au niveau de la direction, dans le cadre d'un projet de démarche de compétence sur une approche métiers lancé en 2000. Cette démarche compétence a été baptisée programme CAP (Compétence Avenir Performance).

Dans le cadre de ce programme, nous avons procédé à l'analyse des métiers existants dans l'entreprise, identifié avec les groupes métiers les compétences de chacun de ces métiers. Nous avons ensuite travaillé sur la partie managériale, et avons établi des manuels de compétences.

Cette cartographie de compétences nous a permis de cibler 12 métiers et 73 compétences pour 8 fonctions et 44 emplois. En moyenne, il existe 5 compétences par métier.

Nos manuels de compétences reposent sur les compétences à évaluer, et distinguent 4 niveaux d'acquisition. Ils définissent également un référentiel managérial.

Cette grille de compétences permet de se positionner, notamment lors des entretiens d'appréciation.

En 2003, nous avons pu mettre en place les entretiens d'appréciation ; en complément, nous avons instauré des formations standard totalement indépendantes de la démarche de VAE. Ces formations, déterminées d'après les manuels de compétences, permettaient d'apporter aux nouvelles recrues un complément pour leur permettre de mieux appréhender leurs missions à Sensorex.

Ces formations, qui portaient par exemple sur la connaissance de l'entreprise, ses produits, la sécurité et la qualité, la résolution de problèmes, étaient dispensées en interne.

Ensuite, à partir de mai 2003, nous avons axé notre démarche compétence sur la polyvalence. Nous avons alors travaillé directement en ateliers ; il s'agissait de traduire le flux de fabrication pour lui donner du sens. Cette démarche a été principalement mise en place à destination des opérateurs.

Puis nous avons élaboré le plan de formation 2004. Ce plan de formation général se compose de la somme de l'ensemble des informations que la DRH peut trouver dans les comptes-rendus d'entretiens d'appréciation, en termes de besoins de formation tels qu'ils sont ciblés par les salariés en collaboration avec le responsable hiérarchique.

De là provient le dispositif de VAE. Pour nous, ce dispositif consistait à donner la possibilité à des opérateurs d'être qualifiés sur la base de savoir-faire acquis.

Comme le soulignait Christian Bonnet, nos métiers, très manuels, font appel à des savoir-faire spécifiques. Il y a quelques années, j'ai essayé de mettre en place un processus d'apprentissage avec des jeunes dans le cadre de l'Education nationale : la tentative s'est avérée infructueuse. En effet, les cursus de l'Education nationale ne correspondaient pas à nos métiers. Nous avons également essayé de mettre en place des CQP, ce qui a aussi échoué.

Nous nous sommes donc engagés dans une démarche de VAE avec la Direction départementale du travail, avec laquelle nous avons déjà travaillé en amont sur d'autres dossiers. Celle-ci connaissait un peu nos actions en matière de démarches de compétences.

Il s'agissait de lier la VAE à Sensorex aux 7 axes stratégiques définis par le PDG de l'entreprise. Cette démarche initiée par l'entreprise visait à faire reconnaître les compétences de ses salariés. Pour ceux-ci, l'enjeu consistait en l'obtention d'un titre professionnel.

De par la qualité de notre savoir-faire et de notre activité de production, nous nous sommes immédiatement tournés vers un titre professionnel délivré par le Ministère de l'Emploi, que nous avons privilégié au diplôme de l'Education nationale.

Dans le cadre de ce dispositif, les opérateurs se portaient candidat au titre d'agent de fabrication industrielle, titre qui vous sera plus amplement présenté par Monsieur Dufour, de l'AFPA.

Ce titre concernait 3 certificats de compétence professionnelle, et serait donc validé en situation professionnelle. Nous avons pu les regrouper sur une journée pour tous les salariés, ce qui vous a été précisé au cours du documentaire. En effet, les CCP sont normalement évalués sur une demi ou une journée.

Ensuite, les candidats doivent rédiger un rapport d'activité et présenter leur expérience devant un jury. Leurs titres sont ensuite validés ou non.

Toute cette démarche se déroule sur une année. La communication sur ce dispositif a été lancée en janvier 2004 ; les salariés ont été certifiés en novembre 2004, et leurs titres leur ont été remis par la Direction départementale du travail en décembre.

La réflexion avait débuté en amont, notamment avec le ciblage du titre professionnel.

Je souhaite désormais vous présenter les étapes de mise en œuvre de la VAE à Sensorex.

Nous avons démarré la réflexion sur la qualification des opérateurs, en dehors de notre démarche de compétence, en août 2003. A la Direction départementale du travail, notre interlocutrice principale était Madame Péliissoud ; nous avons également établi un contact privilégié avec l'AFPA.

Notre première action a été de cibler un titre professionnel. Nous en avons choisi un premier : en détaillant avec les interlocuteurs AFPA la grille des compétences requises, nous nous sommes aperçus que nous avons été trop ambitieux, et que nous risquions de nous confronter à un échec.

Nous avons donc retravaillé en collaboration avec l'AFPA pour trouver le titre qui corresponde le mieux à ces opérateurs.

Par ailleurs, nous avons travaillé sur le plan de financement du projet, qui s'élevait à 25 000 euros pour 10 opérateurs.

En janvier 2004, nous avons effectué une communication générale d'entreprise à ce sujet, puis avons commencé à chercher des volontaires. 30 employés se sont portés volontaires. Nous avons cependant fixé des critères de priorité pour cibler les candidats. En effet, parmi nos partenaires financiers, la Direction départementale du travail avait mis l'accent sur l'importance de cibler dans un premier temps un public féminin. Beaucoup de femmes sont affectées à des métiers manuels : nombre d'entre elles sont à la tête de familles monoparentales, et disposent d'un diplôme de type BEP ou CAP souvent sans lien avec la dimension technique du métier qu'elles exercent, voire n'ont aucun diplôme.

En février 2004, 18 personnes ont été retenues selon ces critères. Elles ont été positionnées au niveau de l'AFPA, et ont passé des tests. Sur cette base, 10 personnes ont été choisies par l'AFPA. Le nombre de salariés entrant dans le dispositif a relevé d'un choix stratégique de Christian Bonnet.

Ensuite, l'audit des postes a démarré au sein des ateliers. Un interlocuteur de l'AFPA, que vous avez vu dans le film, est venu auditer les postes de travail, à savoir ceux des techniciens d'atelier et des responsables d'équipe, pour connaître chacun des métiers de l'entreprise.

Sur les 10 candidats, nous avons une représentation presque exhaustive de l'ensemble des ateliers de Sensorex.

D'avril à juin s'est déroulée une formation en amont de la validation. Cette étape a été listée ce matin par les intervenants du cabinet IOTA management. Nous avons ici ajouté une formation d'ordre général, totalement différente d'une formation liée à l'expérience, à la connaissance ou au savoir-faire. Les employés y ont par exemple appris qu'OF signifiait « ordre de fabrication » et non « organisation de la fabrication ». Par cet apport de connaissances générales, nous souhaitons augmenter les chances de réussite de la démarche. Aucune formation n'a été dispensée aux opérateurs pour leur apprendre leur métier : en effet, la VAE, par définition, valide une expérience déjà acquise.

De juin à juillet, les salariés ont été évalués en situation de travail sur les 3 CCP, et ont passé un test écrit.

Ensuite, nous avons décelé une baisse de motivation de la part des candidats, notamment après les vacances. Mais il a fallu accentuer les efforts, dans la mesure où ils avaient été évalués sur la partie pratique, celle dans laquelle ils étaient le plus à l'aise. En effet, ils devaient, d'août à octobre, rédiger un rapport d'activité, ce qui était le plus difficile pour eux. Sans accompagnement de ma part, cette étape aurait très difficilement pu être franchie.

En effet, les opérateurs, dont le métier est manuel, connaissent leur activité mais ont du mal à la décrire. Il convient de rappeler que ces salariés effectuent d'ailleurs un travail d'une grande précision et d'une grande qualité car, comme le soulignait Christian Bonnet, l'entreprise n'est pas automatisée.

Pour surmonter cet obstacle du dossier à rédiger, nous avons travaillé ensemble le soir et, parfois, le samedi matin. Certains salariés ont aussi été aidés par leurs enfants, ce qui constitue une belle reconnaissance.

En novembre, les entretiens devant le jury ont eu lieu : les 10 salariés ont été validés à l'issue de cette étape.

Je tiens à préciser qu'un travail très important, présentant de réelles difficultés, a été accompli par ces employés.

En décembre, les participants à la VAE ont été récompensés, et ont reçu leur titre.

Dès le départ, Christian Bonnet avait été très clair sur le fait que la VAE consistait à reconnaître des compétences, expériences, et savoir-faire existants, et pas à introduire des changements dans leur activité quotidienne.

En revanche, dès la remise des titres, nous avons organisé une petite fête en dehors de l'entreprise ; chaque salarié a également reçu une prime de 500 euros et un livre de photos de montagne dédié. J'avais repris certains des termes qu'ils avaient employés dans leur rapport d'activité pour les inclure dans cette dédicace. Comme notre entreprise travaille dans le secteur aéronautique, les salariés ont aussi été invités à participer au salon du Bourget de juin 2005, et à assister au départ de l'A380.

L'impact de cette récompense a été bien plus important qu'une augmentation vite dépensée à Noël.

Je vais céder la parole à nos partenaires, l'AFPA et la Direction départementale du travail.

Francis DUFOUR, Directeur de l'AFPA de Haute Savoie

Bonjour.

De nombreux éléments ont déjà été soulignés : je ne vais donc insister que sur deux aspects particuliers de la VAE.

Je vais d'abord revenir sur le choix de la certification, choix stratégique sur lequel, comme cela a déjà été indiqué, il s'agit de bien réfléchir. Ensuite, je ferai part du point de vue du certificateur.

D'abord, il convient d'insister sur la prépondérance du choix de la certification. En France, il en existe 15 000, dont 11 000 dans l'enseignement supérieur : 4 000 titres sont donc accordés par un autre biais. Il est difficile de choisir sa certification, mais ce choix constitue une grande richesse, dans la mesure où les titres ne sont pas concurrents mais complémentaires.

Comme le soulignait un des intervenants ce matin, il n'existe pas d'incompétence dans l'absolu, mais par rapport à un référentiel. Il est donc primordial de bien construire celui-ci.

Au sein de l'entreprise, l'objectif est en effet de trouver une cohérence entre le poste de travail, le référentiel visé, et la tenue du poste. La correspondance de ces trois facteurs augmente les probabilités de réussite à la certification.

J'estime que le terme de « titres AFPA » est impropre : je lui préfère celui de titres professionnels du ministère du Travail. En effet, notre rôle se limite à assurer la préparation du titre en partenariat

avec l'entreprise. Quoi qu'il en soit, ces titres sont calés sur les branches professionnelles, et sont en lien étroit avec les métiers exercés. Ils peuvent donc évoluer, comme l'a indiqué ce matin le responsable du pôle formation de Dalkia.

Ces titres sont par ailleurs basés sur des savoir-faire et des savoir-être liés à un métier. Une fois cette adéquation opérée, il est facile de mettre les salariés en situation professionnelle (terme plus adéquat qu'examen), et de les amener à exprimer les activités qui sont les leurs, et à les valoriser.

Le titre retenu pour la certification des opérateurs de Sensorex est celui d'agent industriel, qui comprend 3 CCP, dont le titre, comme tous les CCP du ministère du Travail, est exprimé par le biais d'un verbe. Il est en effet question de « préparer une production industrielle stabilisée de série » (CCP n° 1), de « fabriquer manuellement et assurer la qualité des pièces ou des sous-ensembles industriels de série » (CCP n° 2), et de « fabriquer à l'aide de machines simples des pièces et d'assurer la qualité des pièces ou des sous-ensembles industriels de série » (CCP n°3).

Nous sommes ici calés sur activité industrielle, transférable d'une entreprise à une autre.

Vu l'importance de cette certification, il est nécessaire de lui consacrer un temps important, pour ne pas se tromper et pour ne pas trop éloigner les salariés du référentiel.

J'aimerais aussi insister sur le point de vue du certificateur, back office de la VAE. La certification du ministère du Travail nécessite la constitution d'un jury de professionnels neutres. Les jurys qui se sont rendus en novembre au sein de Sensorex sont composés de salariés d'autres entreprises, notamment Tefal (poêles) et Maped (gommes).

La semaine prochaine, certains salariés de Sensorex, de Dupont (briquets) et de Staubli (robots automatiques) vont faire partie d'un jury de VAE chez Salomon (skis).

L'instauration d'une démarche de VAE peut donc être l'occasion de créer une dynamique de réseaux d'entreprises, ce qui constitue une très grande richesse, y compris pour les salariés, qui comprennent alors ce que signifie la transférabilité des compétences et des titres.

Le fait de proposer à des salariés qui ont obtenu leur VAE de devenir jury dans d'autres entreprises constitue un pas de plus vers la reconnaissance de leurs acquis : c'est ce qui se produit pour les salariés de Sensorex.

Carole PELISSOUD, Directrice adjointe, DDTEFP de Haute-Savoie

Depuis 2003, la Direction départementale du travail a géré des crédits sur une ligne dédiée à la VAE. En 2003, j'ai donc dû réfléchir aux partenaires avec lesquels travailler, ce qui n'était pas évident, dans la mesure où nous nous trouvions dans un contexte pionnier.

J'avais, par le passé, eu l'occasion de travailler avec Sensorex, et je connaissais le programme CAP. Dans mon esprit, la VAE était l'aboutissement de cette démarche.

Une fois la cartographie des compétences établie, il s'agissait de mettre en place un certificat qui pourrait être délivré aux salariés.

En juillet, nous avons commencé à collaborer sur l'ingénierie du projet.

Mon propos sur la VAE sera très personnel, puisque ce sujet me tient particulièrement à cœur. De mon point de vue, la VAE constitue un dispositif, une démarche, une procédure et un outil.

La VAE comme dispositif

Instaurée, comme cela a déjà été indiqué, par la loi de modernisation sociale, la VAE constitue une 4^{ème} voie d'accès à la certification, les autres étant la formation initiale, l'apprentissage et la formation continue. Elle permet de donner une seconde chance à ceux qui sont entrés dans le monde du travail sans diplôme, mais avec des aptitudes puis des compétences qui leur ont permis d'évoluer dans l'entreprise.

Leur expérience a été porteuse de compétences : la VAE donne donc une vraie valeur au travail, et permet à ces salariés d'obtenir un diplôme qu'ils n'ont pas pu obtenir par le biais de la formation.

La VAE comme démarche

L'année dernière, j'organisais un colloque interministériel sur la VAE, intitulé : « la VAE : une démarche individuelle à construire ensemble ».

La VAE constitue un droit individuel : en effet, le Code du travail dispose que l'entrée dans cette démarche doit être volontaire. Mais cette démarche doit être construite avec un ensemble de partenaires pour que les aspects juridiques et financiers puissent être maîtrisés.

Par ailleurs, la VAE doit procéder d'une démarche gagnant / gagnant. Elle doit donc représenter un véritable plus pour l'entreprise et se situer dans son projet, que celui-ci consiste à gagner en compétitivité ou à entrer dans une démarche qualité, par exemple. La démarche doit également présenter un intérêt pour le salarié et lui apporter une plus-value. Elle lui permet en effet de faire reconnaître ses savoir-faire, lui apporte une certaine lisibilité sur ses compétences : grâce à ces éléments, le salarié peut gérer au mieux son parcours et sa mobilité.

La VAE comme procédure

Cette procédure, comme cela a déjà été souligné, est complexe. Au niveau du ministère du Travail, elle est séquencée en 4 phases. La première phase est celle de l'information et du conseil ; au cours de cette phase, les Points Relais Conseil (PRC) interviennent, pour informer sur la certification et le processus de VAE, et apporter un conseil plus personnalisé aux salariés ou entreprises intéressés.

Puis une phase d'accompagnement est mise en place pour maximiser les chances de réussite. Le salarié doit alors se faire aider pour préparer son entretien avec le jury. Au niveau du Ministère du Travail, cet accompagnement peut être opéré par l'AFPA ou les centres agréés ; dans d'autres ministères, il peut par exemple s'agir de la DAVA.

Cette phase d'accompagnement me semble primordiale bien que facultative : en effet, elle conditionne largement la réussite de la VAE.

La troisième phase est celle de la validation, ou du passage devant le jury. Au niveau du Ministère du Travail, les compétences du salarié ou du demandeur d'emploi sont appréciées par des professionnels sur la base d'une mise en situation complète ou reconstituée.

La quatrième étape est celle de la post-validation, où il faut parfois gérer des situations de « semi-réussite », ou de non-obtention de la totalité des CCP. Il s'agit alors de se rattraper, et d'acquiescer sa certification par étapes dans les 5 ans.

J'insiste sur le fait qu'il s'agit là d'une procédure spécifique : en effet, elles varient selon l'organisme valideur. Contrairement au Ministère de l'Education nationale, la nôtre est très peu formaliste. Ce qui intéresse le jury, c'est que le candidat fasse ressortir sa compétence en situation professionnelle.

La VAE comme outil

La VAE est un outil au service des politiques de ressources de l'entreprise, et des politiques d'emploi du ministère du Travail.

Dans le cadre de mon activité, je m'occupe de plans de sauvegarde de l'emploi. J'essaie d'inciter les entreprises à inclure dans leurs PSE des actions de VAE. En effet, certains salariés peuvent, après avoir travaillé des années dans une même entreprise, être licenciés, ce qui peut complètement les désorienter. La VAE leur offre une chance de se reconvertir, en garantissant la reconnaissance de leurs compétences et le transfert de celles-ci vers d'autres entreprises.

Par ailleurs, je suis en charge de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de la Direction départementale du travail. Dans cette optique, des actions de VAE peuvent également être mises en place. En effet, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences consiste à prévoir les évolutions possibles des différents métiers. Pour ce faire, il convient de se baser sur les compétences actuellement requises dans l'exercice de ce métier, et de savoir si elles sont reconnues.

Au niveau de l'entreprise, la VAE peut être utilisée comme outil RH quel que soit le contexte : crise, développement ou stabilité. En effet, cet outil permet de mieux maîtriser les dépenses de formation, par exemple en permettant de raccourcir les parcours de formation.

Véronique DANOIS

Il a été question ce matin de logiques individuelles et d'approches collectives. C'est dans cette optique que la VAE a été mise en place à Sensorex. En effet, nous avons facilité le projet des opérateurs, qui n'auraient pu, notamment par manque d'information, l'entreprendre sans notre appui.

Mais il faut insister sur le fait que, même s'ils ont été accompagnés par l'entreprise, ce sont eux qui ont validé leurs CCP : il s'agit donc bien d'une démarche individuelle impulsée par l'entreprise.

Christian BONNET

Je souhaiterais conclure sur la contribution de la VAE à la compétitivité de l'entreprise.

En termes de sécurisation, d'importants progrès ont été accomplis. Le turn-over, qui s'élevait en 1998 à 21 % et en 1999 à 29 %, ce qui, pour une PME de 68 personnes, n'était pas sans poser problème, notamment vis-à-vis des clients, a été ramené à 3 % en 2004.

Les effectifs ont, quant à eux, fortement augmenté, pour atteindre 120 salariés actuellement.

La VAE nous a notamment aidés dans le cadre de la promotion interne, qui participe de l'axe stratégique de motivation. Par exemple, une opératrice est en passe de devenir technicienne.

En ce qui concerne l'axe stratégique de qualité, la quantité de rebuts a considérablement diminué : de 200 euros par personne et par mois en 2002, elle est tombée à 150 puis 100.

Comme vous pouvez le constater, les impacts compétitivité ont été très positifs.

Enfin, la croissance du chiffre d'affaires, qui était de 3 % en 2002, est passée à 15 % en 2003 puis à 17 % en 2004.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je remercie l'équipe de Sensorex et leurs partenaires.

Jean-Michel DOSSIER

Au sein de la collectivité des employés que vous connaissez depuis longtemps et individuellement, certains salariés n'ayant pas bénéficié de la VAE reprochent-ils aux autres de leur faire supporter une charge de travail supplémentaire et de perturber le fonctionnement des ateliers ?

Christian BONNET

Le problème a dû se poser mais il ne nous a jamais été remonté, ni individuellement, ni par le biais du CE.

Si ce problème a pu exister au départ, il a été supplanté par un phénomène d'adhésion que Véronique Danois pourrait mieux exposer que moi.

Quand les salariés toujours sceptiques quant à la VAE ont observé la fierté des salariés qui avaient réussi leur certification, leur mauvais esprit s'est transformé en jalousie.

Béatrice ROBERT, CIBC 27

Je vous remercie. Je voudrais réagir à l'intervention de Carole Pélissoud.

CIBC 27 est un centre inter-institutionnel de bilans de compétences situé dans l'Eure. Il s'agit par ailleurs du Point Relais Conseil qui anime les 4 autres du département. Ces 5 centres visent à l'information du public. Mais, comme cela a été rappelé à de nombreuses reprises, nous développons une offre à destination des entreprises ; à ce titre, nous mettons à profit notre expérience en termes de bilans, nous analysons les postes et évaluons les compétences. Nous sommes considérablement aidés dans nos missions par un dispositif régional très performant en termes d'apports techniques sur les différentes certifications. Nous réunissons ces savoir-faire à destination des entreprises, et leur proposons désormais un *package*. Nous en avons d'ailleurs proposé un à une entreprise auditée par IOTA. Avec la SNECMA, qui a été notre premier client, et qui rapportera dans un colloque régional début décembre, nous proposons aux entreprises d'aider leur direction ou leur service de RH à se positionner sur leurs métiers.

Nous sommes indépendants et nous sommes tenus à un devoir de réserve, de confidentialité et de neutralité par rapport aux différents valideurs de formation. De plus, nous disposons d'une vision globale de ce qui est possible de mettre en œuvre en matière de certification.

Nous avons donc une plus-value à apporter : en effet, nous disposons d'une vue d'ensemble de la situation, et maîtrisons l'outil, le processus et la démarche de VAE, puisque nous la pratiquons au quotidien avec les individus.

Par ailleurs, nous pouvons recevoir individuellement les salariés de l'entreprise et les positionner sur des certifications.

De plus, je voulais souligner la différence que vous avez établie entre l'aide à l'écriture du dossier professionnel ou au passage devant le jury et la partie accompagnement du salarié que nous proposons dans ce *package*. Par ailleurs, j'insiste sur l'aspect impressionnant de l'oral devant le jury, même si l'AFPA insiste pour ne pas le définir comme un examen.

Il est difficile de faire connaître ce type de *packages* à l'entreprise : il s'agit pourtant là d'un axe majeur de développement pour la VAE. En effet, comme nous le constatons avec les PRC, il n'est pas évident de se lancer isolément dans une démarche de VAE. Par ailleurs, si l'entreprise adopte pleinement la démarche de VAE, il deviendra possible de faire évoluer les qualifications, donc d'améliorer la compétitivité des entreprises sur le marché.

Claudine BROCARD, Ministère de la Santé

Je souhaite poser une question à propos de la démotivation que vous nous avez signalé après le passage des 3 CCP : à quoi celle-ci était-elle liée ? L'accompagnement que vous avez mis en place était-il interne ou avez-vous fait appel à l'AFPA ? De plus, vous avez indiqué que de nombreuses femmes seules avec enfants avaient bénéficié de la VAE : l'investissement personnel demandé a-t-il posé problème pour certaines ? Quelles solutions l'entreprise a-t-elle mises en place pour y remédier ? A-t-elle été à l'écoute de ces difficultés ?

J'aimerais poser une autre question, à laquelle Carole Péliissoud ou le cabinet IOTA sera sûrement en mesure de répondre. J'ai été frappée, dans la présentation des diverses expériences, de constater que les diplômes ou titres préparés visaient à obtenir des certifications de niveau 3 ou 4. *Quid* des certifications de niveau 2, voire de niveau 1 ? N'existe-t-il aucune demande ni aucun besoin ? Les ingénieurs maison n'existent-ils pas ?

Véronique DANOIS

Pour les opérateurs, parler de leurs tâches ne pose aucun problème ; en revanche, il est difficile pour eux de l'écrire, d'autant plus qu'ils ne sont pas habitués à effectuer un travail intellectuel. Je les ai donc accompagnés moi-même dans ce processus : ils venaient me trouver à la fin de leur journée de travail, ou, pour certains, le samedi matin, et nous nous isolions pour travailler dans une salle. Nous avons également installé un ordinateur dans une salle de réunion. Certains salariés se sont également fait aider par leur famille.

L'objectif n'était évidemment pas que je rédige leur rapport à leur place, mais que je les aide à traduire leurs savoir-faire en mots.

Pour répondre à votre dernière question, nous n'avons, à Sensorex, reçu pour l'instant aucune demande de VAE pour des diplômes supérieurs.

Carole PELISSOUD

Au niveau de la Direction départementale du travail, nous fixons des priorités. En Haute-Savoie, nous souhaitons plutôt agir sur les bas niveaux de qualification et sur les salariés dont la situation personnelle est fragilisée, comme les femmes isolées ou les salariés risquant un licenciement. Le fait de reconnaître leurs compétences permet de mieux les armer sur le marché du travail, avant qu'ils ne soient victimes d'un licenciement économique. Je précise que Sensorex n'a pas mis en œuvre la VAE dans cette optique.

Bernard SCHNEIDERMANN

Vous avez mentionné, au départ, une vingtaine de personnes intéressées par la démarche. Nous avons pu suivre le succès de 10 d'entre eux.

Que va-t-il advenir dans le futur ? *Quid* des 10 autres personnes ?

Christian BONNET

Le dispositif reste ouvert. Toutefois, l'accompagnement financier n'étant plus le même, ce qui pose problème, nous sommes désormais plus dans l'attente que dans une démarche motrice.

Aujourd'hui, deux candidats souhaitent procéder à une VAE : nous sommes disposés à les accompagner.

Je dois préciser que, lors de la première vague de VAE, nous n'avons retenu que les meilleurs candidats, afin d'éviter tout échec : les autres salariés en sont bien conscients, ce qui les freine d'autant plus qu'ils ont pu mesurer l'ampleur du travail personnel demandé par la démarche. Les demandes ne sont donc pas légion.

Mais actuellement, l'entreprise recrute : d'ici un an ou deux, nous relancerons sûrement ce type de dispositif.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je remercie l'équipe de Sensorex et leurs partenaires de ces témoignages.

A présent, je laisse la parole à Madame Kopelman, qui nous a rejoints après la signature de renouvellement du programme Evoluance avec le Ministère de l'Éducation nationale.

Madame Kopelman va nous expliquer en quoi la VAE s'inscrivait dans la continuité du programme de formation de Danone.

La démarche du groupe Danone

Laurence KOPELMAN
Coordinatrice du programme Evoluance, Danone

Bonjour.

Je vais vous présenter le programme Evoluance mis en place par le groupe Danone, en insistant particulièrement sur la démarche de VAE.

Avant de mettre en place la VAE, j'ai participé, depuis 1994, à une démarche de VAP. A l'époque, le Ministère de l'Education nationale nous avait demandé d'effectuer une expérimentation au sein du groupe Belin : nous avons conjointement choisi de tester ce dispositif sur des diplômés de BTS force de vente. 7 BTS Force de vente ont été présentés à l'examen final. L'un d'entre eux, titulaire au départ d'un CAP commis épicier, a obtenu 20 sur 20 à son épreuve professionnelle de synthèse, nécessaire à l'obtention de la VAP. Les professeurs, très intéressés par la démarche et impressionnés par sa prestation, lui ont annoncé immédiatement sa note. En sortant de la salle, il a aussitôt téléphoné à son fils, qui passait alors une Licence professionnelle, pour lui annoncer la nouvelle. Son fils, qui venait également d'obtenir son diplôme, lui a répondu : « Papa, je le savais. On est les meilleurs ».

Cette anecdote m'a marquée, et m'a, entre autres, poussée à poursuivre dans cette voie de la VAP.

En 2003, le Directeur général des ressources humaines du groupe Danone m'a confié la mise en œuvre du programme Evoluance. Nous souhaitions alors établir un partenariat plus affirmé avec l'Education nationale et l'AGEFAFORIA, organisme collecteur des fonds de la formation du groupe. En juillet 2003, une convention tripartite a été signée entre le directeur général des ressources humaines, le ministre de l'Education nationale et Pierre de Maine, président de l'AGEFAFORIA. Ce partenariat s'avère très fructueux. En effet, nous travaillons en bonne intelligence avec l'AGEFAFORIA, qui nous a considérablement aidé dans le financement de ce programme. De plus, l'Education nationale a détaché Bernard Scheuer, ici présent, pour travailler deux tiers de son temps sur le programme Evoluance.

De 1994 à 2003, 200 salariés avaient accompli une démarche de VAP sur 17 diplômés. Nous allons examiner ensemble le bilan à ce jour.

Le groupe Danone représente 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans le monde. Il emploie 88 000 salariés dont 12 000 en France. Pour ce qui nous concerne, nous nous intéressons plutôt aux 9 000 salariés ouvriers, employés et agents de maîtrise de l'entreprise. En effet, nous nous étions déjà beaucoup occupé de nos cadres, et souhaitions désormais toucher des catégories de personnel dont nous n'avions pas réellement l'habitude de nous occuper, notamment par rapport à l'illettrisme.

La mise en œuvre du programme Evoluance répondait à plusieurs enjeux.

D'abord, comme je viens de l'indiquer, 9 000 salariés sont ouvriers, employés ou agents de maîtrise. 43 % du personnel de nos usines a plus de 45 ans, 10 % de cette population est proche de l'illettrisme, taux qui se situe d'ailleurs dans la moyenne nationale, et 40 % de la population ouvrière ne possède pas de diplôme de niveau baccalauréat.

De plus, le groupe Danone souhaitait, par la mise en œuvre de ce programme, conserver un atout social en travaillant sur la compétence de ses salariés et leur employabilité. Ce terme n'est pas nécessairement très bien choisi, mais c'est le plus adéquat dans ce contexte. A défaut, nous pourrions également utiliser ceux de mobilité interne et externe.

Le programme consistait à promouvoir une démarche de formation diplômante avec l'Education nationale, choix sur lequel je reviendrai si vous en émettez le souhait, et les branches professionnelles. En effet, nous n'opposons pas les diplômes de l'Education nationale et les CQP, et nous accompagnons dans la préparation des deux. Nous disposons de 8 CQP, sur lesquels nous travaillons avec l'AGEFAFORIA.

J'insiste sur le fait que nous n'avons pas, dans le cadre du programme Evoluance, travaillé sur une branche plutôt qu'une autre : nous nous occupons donc de maintenance, production, marketing, achats, *supply chain*, logistique, R&D, administration, etc.

L'entreprise vise, par ce programme, à améliorer sa performance globale et l'employabilité de ses salariés, points que j'ai déjà évoqués, et sur lesquels je ne reviendrai donc pas.

Ce programme souhaitait par ailleurs orienter les formations vers des formations diplômantes. En effet, nombre de sites Danone élaboraient des formations longues, mais ne s'attelaient pas à la délivrance de formations diplômantes. Ce constat me gênait, dans la mesure où ces formations profitaient manifestement plus à la direction qu'aux salariés.

En outre, nous souhaitions développer un accès rapide à la formation, ce que la VAE permet.

L'objectif consiste à former 750 salariés du groupe d'ici fin 2006.

La population que nous ciblons est à 70 % industrielle et logistique (maintenance, production, entrepôts logistique), et à 10 % administrative.

Le groupe se répartit en France sur 40 sites : 22 sites de production, 10 entrepôts, 6 sièges sociaux, 1 centre de recherche, la SEAT. La SEAT se situe à Evian et dénombre, entre autres, l'hôtel Royal Club. Les salariés de cette entité se retrouvent donc en décalage avec les populations que nous prenons en charge dans le cadre d'Evoluance. Certains salariés souhaitent toutefois obtenir leur CAP ou BEP d'hôtellerie et restauration.

Depuis le 18 juillet 2003, date à laquelle nous avons signé la convention avec le ministère de l'Education nationale, 572 salariés ont suivi une formation dans le cadre du programme Evoluance. Je ne compte donc pas les 200 salariés qui ont bénéficié de la VAP. Ces 572 salariés sont répartis sur 4 formations différentes. 114 salariés sont en CFG, dans la mesure où nous souhaitons également lutter contre l'illettrisme, et 368 salariés ont intégré une démarche de VAE. Ces salariés préparent 40 diplômes différents. En effet, nous examinons le diplôme le plus adéquat pour le salarié, et essayons de l'adapter au mieux.

De nombreux salariés ayant souhaité valider leurs acquis sont encore en cours d'écriture de dossier. Parmi ceux qui sont arrivés au terme de leur démarche, 80 % ont réussi à obtenir leur certification sans avoir besoin de formation complémentaire.

74 salariés sont en CQP. Nous mettons donc en place et adaptons simultanément CQP et VAE. Nous avons travaillé sur des CQP qui n'avaient aucun équivalent en termes de diplômes de l'Education nationale : c'est le cas du CQP administration paye, et du CQP conducteur chauffeur

laitier que nous avons dû créer. En effet, le métier conducteurs de camions de collecte du lait auprès des fermiers n'est sanctionné par aucun diplôme de l'Education nationale.

Nous avons travaillé sur des ateliers de fondamentaux, pour les salariés se situant à un niveau inférieur au CFG. Ils sont suivis par 16 personnes.

Nous sommes deux à coordonner le programme Evoluance. A partir du 18 juillet 2003, nous avons visité les 40 sites, rencontré les GRETA et les DAVA, les comités de direction des sites de production, de logistique (etc.) et les partenaires sociaux. Nous présentions systématiquement le programme, et en discussions. Nous avons conçu des supports pédagogiques que nous mettions à leur disposition. Si ces interlocuteurs étaient intéressés par nos propositions, nous démarrions une communication : site, affichage, articles dans les revues internes... Nous demandions par ailleurs aux comités de direction de relayer l'information au sein de leurs réunions de service aux chefs de services, pour que ceux-ci puissent transmettre aux opérateurs. Les différentes communications effectuées précisaient des dates de réunion d'information.

Nous revenions sur les sites pour animer les réunions d'information et rencontrer les salariés. Si ceux-ci étaient intéressés, nous les rencontrions lors d'un entretien de ciblage pour décider du diplôme le plus adapté. Si le DAVA a délégué le dossier au GRETA, une personne de ce service assiste à cet entretien ; dans le cas contraire, un salarié du DAVA s'y rend.

Ensuite, des comptes-rendus sont établis auprès du service des RH, pour examiner quels diplômes correspondent à quels salariés, et valider ces choix. Nous menons la même démarche auprès du GRETA et du DAVA.

Si le salarié est toujours intéressé, il signe une charte d'engagement dans la démarche. Cette étape n'a pas été mise en place dès le départ : mais, au fur et à mesure, nous nous sommes aperçus que les salariés se rendant aux entretiens de ciblage et aux réunions n'avaient pas réalisé la charge de travail qui les attendait. En effet, l'écriture du dossier nécessite, d'après nos estimations et les dires des salariés, entre 100 et 120 heures de travail personnel, hors accompagnement mis en place sur le temps de travail. Ainsi, au début du programme, nous avons été confrontés à des abandons de la part des salariés, auxquels il a fallu remédier, compte tenu des sommes investies : une charte d'engagement a donc été rédigée. Par ailleurs, nous avons davantage insisté sur les investissements nécessaires en termes de temps.

Nous travaillons en partenariat avec le DAVA et le GRETA pour affiner l'accompagnement, le nombre d'heures que celui-ci nécessite en individuel et en collectif. Cet accompagnement est extrêmement variable : pour des BTS assistantes de direction qui travaillent au siège situé boulevard Haussmann, il n'excède pas 15 heures, dans la mesure où il concerne des femmes très autonomes ; pour des salariés préparant un CAP et travaillant sur un site de production, ce temps peut atteindre 40 heures.

Je précise que notre partenariat s'étend, pour les 40 sites, sur 20 académies. Nous nous refusons à toute centralisation, et travaillons systématiquement avec chacune d'entre elles, dans la mesure où la demande diffère légèrement en fonction du site.

Un comité de suivi a été mis en place : il consiste en des points réguliers, tous les 3 ou 4 mois, avec le service RH, pour examiner l'évolution du dossier. Si l'évolution nous semble insuffisante, nous rajoutons des heures d'accompagnement ou tentons, avec le DAVA, de déterminer les causes de cette stagnation.

Par ailleurs, nous nous réservons la possibilité de relire les dossiers de VAE. Bien sûr, notre relecture, loin d'être systématique, se porte uniquement sur les dossiers pouvant s'avérer problématiques. Disposant de 11 ans de pratique de VAP puis de VAE, nous sommes à même de détecter les problèmes.

Enfin, nous préparons les candidats aux jurys de validation. Nous mettons en place une ou deux préparations en fonction des salariés et de leur aisance.

Avantages de la VAE pour les salariés

Nous allons maintenant examiner quels peuvent être les bénéfices de la VAE pour les salariés. Ceux-ci posent en effet de nombreuses questions sur ce dispositif, et attendent confirmation du fait qu'il est sanctionné par un diplôme identique à celui dispensé en formation initiale. Ils demandent également s'il sera fait mention du biais d'obtention du diplôme sur celui-ci : nous avons donc photocopié un diplôme pour attester qu'il était en tous points identiques à celui délivré en formation initiale. Cette équivalence revêt une importance considérable à leurs yeux. De plus, ce diplôme est reconnu en interne comme en externe.

- Il leur apporte une reconnaissance professionnelle, personnelle et familiale, ce qui a été amplement souligné lors des exposés précédents.
- Cette démarche peut permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences si l'accompagnement est satisfaisant.
- Nous mettons aussi en avant l'opportunité que représente la VAE d'obtenir un diplôme en un temps très court. En effet, en 150 heures, les salariés peuvent obtenir un diplôme : auparavant, le laps de temps était plus long.

Avantages de la VAE pour le groupe

La démarche est également bénéfique pour le groupe.

- La VAE a créé une dynamique d'apprentissage : 368 salariés en sont actuellement bénéficiaires sur l'ensemble de nos sites, et de nombreux autres salariés, qui, parfois, n'osaient pas au début, se renseignent et sollicitent des entretiens auprès de nous.
- En outre, la VAE facilite l'adaptation au changement individuel et de l'équipe. Actuellement et dans le futur vont se produire des bouleversements au niveau des outils et machines utilisés dans le processus de production. Il va également devenir nécessaire de savoir s'exprimer et de communiquer correctement, notamment avec ses supérieurs hiérarchiques. Cet élément explique d'ailleurs en partie que notre choix se soit porté sur l'Education nationale. Il me semblait important que ces salariés puissent bénéficier, s'ils en émettaient le souhait, d'une formation dans les « domaines généraux », celle-ci consistant surtout en communication écrite et orale. Cette formation n'était pas proposée dans le cadre d'autres diplômes ou certifications. Je ne regrette pas d'avoir opéré cet arbitrage. D'ailleurs, certains salariés, qui ont obtenu par exemple un Baccalauréat littéraire, viennent nous voir parce qu'ils souhaitent suivre des cours de français de niveau bac ou BTS, indépendamment de toute certification.
- La démarche de VAE permet au groupe d'obtenir une évolution globale de ses compétences. Hormis les savoir-faire techniques, la VAE favorise l'autonomie et la confiance en soi. Les

salariés ayant réussi leur VAE sont plus à même de se présenter à une mobilité interne, alors qu'ils n'auraient pas osé par le passé.

- De plus, la VAE permet à Danone d'identifier les bons potentiels, et de connaître ses salariés.
- Enfin, la VAE permet d'associer et impliquer les partenaires sociaux, moteurs dans ce programme. En effet, nous les avons associés dès le départ à cette démarche. D'ailleurs, certains représentants du personnel sont engagés dans une démarche de CFG ou de VAE.

Avantages pour l'Education nationale

Enfin, la démarche présente des avantages pour l'Education nationale, ce que prouve le renouvellement pour 2 ans de cette convention, signé ce matin même.

- Il s'agit pour le Ministère de mettre en place un partenariat fort avec Danone, sur une grande échelle. En effet, le programme de formation s'étend sur 40 diplômes, sans compter ceux de l'enseignement supérieur. Ce sujet a fait l'objet d'une question : si vous le souhaitez, je pourrai y revenir.
- Par ailleurs, l'Education nationale peut valoriser les expériences réussies, comme celle de Danone, auprès de leurs partenaires.
- La VAE développe les compétences des acteurs de la formation continue. Dans les 20 académies que le programme concerne, nous avons, il faut bien le reconnaître, constaté de grandes disparités de compétences entre les différents GRETA et DAVA. Certains sont plus habitués que d'autres au dispositif, ce qui n'est pas sans poser problème.
- Enfin, il s'agit de valoriser l'adéquation entre diplômes de l'Education nationale et métiers de l'entreprise.

Carole PELISSOUD

Les intérimaires sont-ils également concernés par la démarche ?

Laurence KOPELMAN

Non. Ce programme est destiné aux salariés en interne. Les intérimaires peuvent bénéficier d'un autre programme, intitulé « Parcours gagnant », et élaboré en partenariat avec l'AFPA.

Laurence SCHAAP

Je suis surprise par votre présentation Powerpoint. J'ai le sentiment, à l'instar de Sylvie Boursier, que vous incluez la VAE, outil mobilisable au même titre que la formation, dans une dynamique de formation. Il semble que vous effectuez là une confusion.

Même si les dépenses imputables au titre de la formation comprennent celles induites par la VAE, il me semble qu'il ne faut pas commettre d'amalgame.

J'aimerais comprendre comme votre dispositif s'inscrit dans une politique plus large de gestion des compétences.

Quant aux bénéfices de la VAE pour l'entreprise que vous avez mis en avant, il m'a semblé qu'ils se résumaient à un achat de la paix sociale. Or, j'attendais que vous évoquiez d'autres bénéfices sur d'autres axes.

Laurence KOPELMAN

Non, la mise en place de ce programme n'a pas répondu à un objectif d'achat de la paix sociale. Nous avons simplement constaté que les salariés suivaient de nombreuses heures de formation, sans qu'un diplôme vienne sanctionner ces acquis, ce qui générerait une déception.

Puis les salariés se sont déclarés intéressés par le fait d'obtenir un diplôme correspondant à leur métier.

C'est surtout ce constat qui a présidé à la mise en place de la VAE.

Par ailleurs, nous différencions bien la VAE de la formation. Comme je l'ai souligné, nous nous occupons de ces questions depuis maintenant 11 ans : j'ai donc l'impression de maîtriser le sujet.

Il nous semble que nous sommes novateurs dans cette démarche. Nous instaurons un dispositif de VAE, mais mettons aussi en place des expérimentations. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec des conducteurs de machines, salariés de l'entreprise depuis 20 ans, et qui ne disposent d'aucun diplôme, et leur hiérarchie, notamment les responsables de production, pour cerner au mieux leurs besoins de formation. Nous avons décidé de leur dispenser des modules de formation techniques, par exemple sur la qualité et l'environnement. Après cette formation, d'environ 150 ou 160 heures, ils entrent dans une démarche de VAE. Je n'affirme pas qu'ils seront tous en mesure de valider leur diplôme. Néanmoins, il m'a semblé que ce projet pouvait les motiver à suivre une formation tout en validant leurs acquis.

Pour l'instant, cette expérience s'avère très positive, si l'on se réfère au retour de certains salariés préparant un CAP conducteur de systèmes industriels.

Laurence SCHAAP

Existe-t-il des différences de coût entre votre plan de formation classique et le mixage des outils dans la formation ?

Laurence KOPELMAN

Le mélange des outils de formation coûte plus cher, dans la mesure où nous avons eu besoin d'un financement et d'un partenaire tel que l'AGEFAFORIA. Quoi qu'il en soit, il ne s'agit pas du tout du même plan de formation. En effet, peu d'entreprises mettent en œuvre un plan de lutte contre l'illettrisme : dans ce cadre, nous travaillons avec le GRETA et des formateurs qui dispensent des cours de français, de mathématiques, etc. Nous n'avons aucune obligation de mettre en place un tel programme, qui a évidemment un coût.

Quant à la VAE, le plan de formation a été ciblé sur le programme Evoluance.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Madame Kopelman, je vous remercie. Je vous propose de rester à mes côtés pour entamer notre table ronde.

Table ronde : Comment aller plus loin et développer l'usage de la VAE dans les entreprises ?

Valérie DEVILLECHABROLLE

J'invite Mesdames Amat, Bouygard, Barry et Monsieur Falck à me rejoindre.

Nous avons aujourd'hui entendu de nombreux témoignages d'entreprises ; nous allons désormais prendre du recul par rapport à ces expériences pragmatiques, et examiner le positionnement des partenaires sociaux et institutionnels par rapport à la VAE. Nous allons également envisager les possibilités dont disposent les pouvoirs publics pour fluidifier ces parcours de validation.

Je me tourne en premier lieu vers Madame Amat, secrétaire générale du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie. Cette instance réunit la soixantaine de parties concernées par la formation continue : partenaires sociaux (patronat et syndicats), représentants de l'Etat et des régions, dont la compétence en matière de formation continue ne cesse de s'accroître, etc. Au ministère du Travail, Madame Amat a participé à la rédaction de la loi de modernisation sociale qui a instauré la VAE.

Pouvez-vous nous indiquer quelles sont les raisons qui peuvent amener une entreprise à s'engager dans une démarche de VAE ? Nous avons déjà soulevé cette question, mais il ne serait sans doute pas inutile d'y revenir.

Françoise AMAT, CNEPTLV

Bonjour.

Je me suis toujours beaucoup intéressée à la démarche de VAE, parce qu'elle est, comme nous l'avons déjà évoqué, au croisement de l'individu et du collectif, de l'emploi, de la formation, de l'orientation, de la certification, et qu'elle fait appel à de nombreux acteurs.

De nombreuses informations ont déjà été apportées au cours de cette journée ; je vais en rappeler certaines.

Au départ, la VAE était surtout une démarche individuelle. Dès sa mise en place, elle a suscité une forte demande. Lorsque je faisais partie de la Mission orientation / validation, les demandes étaient non seulement nombreuses, mais parfois fantaisistes : il arrivait que des salariés nous indiquent quelle était leur expérience, et demandent, sans autre forme de contrepartie, à recevoir un diplôme.

Aujourd'hui, 17 000 certifications ont été validées : ce nombre n'est pas négligeable, mais il prouve que la VAE reste une démarche individuelle. D'ailleurs, les expériences des entreprises, ainsi qu'un des segments de l'étude présentée le montrent ; toutefois, l'étude, dans sa globalité, est surtout axée sur les démarches collectives.

Contrairement à ce qui a été indiqué, la VAE ne constitue pas, d'après moi, nécessairement une seconde chance : en effet, l'obtention des certifications par le biais de la VAE semble reproduire des inégalités. Les salariés ayant déjà obtenu une formation ou une certification bénéficient plus souvent de la VAE que les autres. En effet, les titulaires de BTS ou de Baccalauréat professionnel sont sur-représentés dans le dispositif par rapport aux titulaires de CAP. Ici, je m'appuie sur les

diplômes et certifications délivrés par l'Education nationale. La même inégalité de traitement s'applique aux demandeurs d'emploi. J'espère que ces inégalités seront rapidement corrigées.

La VAE est un dispositif intéressant, et, malgré la passion animant les entreprises qui sont venues présenter leur expérience, son bilan reste mitigé.

Elle présente, comme les différents intervenants l'ont bien mis en avant, de nombreuses opportunités : certaines sont liées au contexte économique et démographique, les autres tiennent davantage à la mobilisation des acteurs sur ces questions. Il convient d'ajouter que cet entrain, fort récent, est très réjouissant.

Certaines entreprises, comme cela a été souligné, ont l'impression que la compétitivité est liée à la qualification des gens, dans la mesure où elle a un impact sur la qualité des biens produits. Il s'agit ici en effet de biens, puisque nous nous situons dans le secteur industriel. Dans cette perspective, la VAE peut constituer une réelle opportunité.

C'est également le cas pour les secteurs en tension de main d'œuvre. En effet, certains secteurs, comme nous en avons aujourd'hui reçu la preuve, éprouvent des difficultés à trouver des candidats qui disposent de qualifications adéquates sur le marché du travail. La VAE est donc bénéfique en termes de recrutement ; elle l'est aussi en termes de fidélisation de la main d'œuvre. Sur ces problématiques, l'exemple de Dalkia s'est avéré très parlant.

Se pose également le problème de la démographie, c'est-à-dire de la gestion dans l'entreprise de la pyramide des âges. En effet, dans les années à venir, de nombreux départs en retraite vont se produire : il va donc falloir faire monter des salariés en milieu de carrière sur des postes d'encadrement, et embaucher des jeunes à un niveau subalterne pour leur garantir des perspectives de carrière. La VAE va donc précéder l'évolution professionnelle de ces salariés.

Enfin, la VAE présente à la fois une opportunité et un risque en ce qui concerne la reconversion des salariés, qu'elle soit effective ou préventive. En effet, il ne faudrait pas que la VAE soit, dans les esprits, associée à ce type de management : une telle connotation serait néfaste dans son développement.

L'ensemble des acteurs, dont les partenaires sociaux et l'Etat, prennent conscience de ces opportunités. D'ailleurs, de nombreux rapports ont été commandés à ce sujet. Actuellement, nous nous situons, semble-t-il, à un tournant.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Quels sont, du point de vue de l'entreprise, les ingrédients de la réussite de la démarche de VAE ?

Françoise AMAT

Je souhaiterais éviter de répéter ce qui a été dit.

J'ai beaucoup apprécié l'intervention des représentants de Sensorex, ses dirigeants ayant su montrer, chiffres à l'appui, que la VAE avait un impact sur leur compétitivité. Bien entendu, les chiffres seuls ne suffisent pas à bâtir une argumentation, et restent une photographie ; néanmoins, ils contribuent à démontrer les bienfaits de la VAE en termes économiques.

Par ailleurs, la VAE peut raccourcir les périodes de formation, et alléger, en termes de coûts, cet effort que les entreprises doivent fournir.

De plus, il me semble primordial pour le succès de l'entreprise que celle-ci soit en mesure d'anticiper les besoins en compétences. Ce paramètre ne revêt pas la même importance selon les entreprises ; pour autant, il est loin d'être négligeable.

L'accompagnement constitue également un facteur essentiel de réussite de la VAE. En revanche, il faut être extrêmement vigilant sur la frontière entre l'accompagnement et l'assistantat (faire à la place de), de manière à ce que le diplôme conserve toute sa valeur.

Plusieurs intervenants ont insisté sur la nécessité de gérer les retours de la VAE, dans la réussite comme dans l'échec. Nous avons mené une expérimentation très intéressante avec des agents de restauration dans des cantines. Il s'agissait, en partenariat avec l'AFPA, que ces agents entrent dans une démarche de certification sanctionnée par des titres du Ministère du Travail. Nous avons éprouvé de grandes difficultés à susciter chez ces femmes de la motivation. Cependant, elles ont progressivement obtenu leurs CCP, ce qui a suscité en elles une grande satisfaction. Nous en avons été très touchés. Lorsqu'elles sont retournées au sein de leur entreprise avec leurs titres de niveau 5, l'organisation du travail a été légèrement modifiée. Il me semble qu'elles ont été récompensées, mais je ne crois pas qu'elles aient eu de promotion en termes de salaire ou de grade.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie.

Madame Kopelman, Madame Amat vient d'évoquer l'existence d'inégalités qui se reproduisent par le biais de la VAE. Qu'en pensez-vous ? Avez-vous le même sentiment dans le cadre des programmes que vous mettez en œuvre chez Danone ?

Laurence KOPELMAN

Il faut bien admettre que davantage de candidats à l'obtention du Baccalauréat professionnel ou du BTS que de candidats au CAP entrent dans une démarche de VAE.

Il existe en effet un réel problème pour aller chercher ces candidats, qui viennent moins spontanément à notre rencontre que les candidats au Bac Professionnel ou au BTS. De plus, il faut beaucoup soutenir les CAP, et les rassurer, en amont, sur leurs capacités et leurs chances de réussite.

Dans une de nos entreprises, plusieurs salariés sont dans une démarche de CPQ. Quoi qu'il en soit, peu de salariés se portent candidats à l'obtention d'un CAP.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Par rapport à ce qui détermine la réussite de la VAE dans l'entreprise, souhaitez-vous ajouter des éléments ?

Laurence KOPELMAN

Quant à la gestion des retours de VAE, je suis d'accord avec Madame Amat : d'ailleurs, dès le départ, nous prévenons que le salaire et le métier resteront inchangés. Quoi qu'il en soit, le salaire d'un employé candidat à la VAE au niveau Baccalauréat professionnel est identique à celui d'un salarié embauché avec ce diplôme.

Nous avons pour l'instant peu mis en place de gestion de retours de la VAE. Nous avons juste constaté que certains salariés, plus confiants, postulaient à d'autres emplois en interne.

Nous sommes également d'accord avec le fait qu'il est impératif d'accompagner le candidat sans accomplir le travail à sa place. Les candidats au CAP, dans le cadre des 40 heures d'accompagnement dont ils bénéficient, suivent des ateliers d'écriture, ce qui leur permet par ailleurs de travailler sur la communication écrite, etc.

Je me retrouve aussi dans le discours que Madame Amat a tenu sur la productivité des entreprises.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je me tourne vers Monsieur Falck, directeur de la formation et de l'éducation au MEDEF. Vous avez été l'un des signataires de l'accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie de décembre 2003.

En juillet 2005, vous avez ressenti la nécessité de prolonger, avec vos partenaires syndicaux, cet accord sur la VAE. Vous avez donc signé, avec plusieurs organisations syndicales, un avenant.

Pour quelles raisons avez-vous souhaité prolonger cet accord sur la formation ?

Bernard FALCK, MEDEF

J'insisterai d'abord sur le fait que nous sommes tous, dans cette salle, pionniers et routiers de la validation des acquis, qui existe maintenant depuis un certain nombre d'années. En effet, avant la loi du 17 janvier 2002 qui a mis en place les dispositions relatives à la VAE, existait la VAP. Cette loi a instauré de nouvelles modalités, dont se sont saisis les partenaires sociaux.

Les partenaires sociaux ont en effet souhaité rénover substantiellement l'ensemble des dispositifs de la formation professionnelle tout au long de la vie ; ceux-ci ont été consignés dans cet accord. Le MEDEF a mené les négociations de cet accord, mais l'ensemble des organisations patronales et syndicales l'ont signé en décembre 2003.

Je n'en rappellerai pas les dispositions. Il me semble toutefois nécessaire d'articuler les dispositions de la VAE par rapport à l'ensemble de celles prévues par l'accord national interprofessionnel. En effet, la VAE peut constituer un formidable levier relativement à certaines dispositions, comme le droit individuel à la formation, la période de professionnalisation, etc. La VAE peut alors accompagner et être utilisée sur d'autres dispositions de l'accord.

Les partenaires sociaux ont souhaité mener des négociations complémentaires sur la VAE, ainsi que sur l'entretien professionnel, le bilan de compétences et le passeport formation. Ces négociations ont abouti à un accord, signé le 20 juillet 2005.

L'avenant sur la VAE comprend différentes dispositions, dont certaines concernaient les certifications elles-mêmes : diplômes, titres, certificats de qualification professionnelle, que ceux-ci soient ou non inscrits dans le répertoire des qualifications professionnelles. Il s'agissait d'ailleurs d'un des enjeux de la négociation de cet avenant, dans la mesure où il existait des besoins et attentes spécifiques autour des CQP, qui reprenaient un certain nombre de spécificités à caractère sectoriel. L'accélération de ce dispositif de VAE, comme le montre l'étude menée à l'initiative de la DGE, pouvait en partie se reposer sur les CQP.

Des modalités de cet avenant permettent de préparer l'ensemble de ces certifications, d'autres sont relatives à l'information. En effet, l'importance de l'information a été à multiples reprises mise en avant.

La VAE est-elle une démarche individuelle ou collective ? Est-elle un mélange des deux ? Les signataires de l'accord interprofessionnel avaient souhaité montrer combien il était important que l'ensemble des questions de formation fasse l'objet d'un dialogue social interprofessionnel, au sein des branches professionnelles et de l'entreprise. Ce dialogue, ainsi que la notion de responsabilité partagée, est en effet indispensable à la réflexion et à l'action sur la formation.

Bien évidemment, il peut exister des démarches globales, initiées par des secteurs professionnels ou des entreprises ; mais l'implication individuelle reste la condition *sine qua non* de la réussite de la VAE. Cette assertion se vérifie pour l'ensemble des actions de formation.

Cet avenant prévoit aussi un certain nombre de modalités d'information des entreprises et des salariés. Il évoque en particulier l'information des salariés par des organismes paritaires agréés, collecteurs du congé individuel de formation. Des missions d'information seront renforcées : elle pourront être assumées par les branches professionnelles et les organismes paritaires collecteurs agréés ; les branches professionnelles y ont elles-mêmes été incitées. Dans les accords qu'elles ont négociés (accords de décembre 2003, loi du 4 mai 2004), la VAE est aussi un des thèmes fréquemment abordés. En effet, la VAE partielle permet de réaliser des économies de parcours de formation, de révéler et qualifier les compétences des salariés, à leur profit et à celui de l'entreprise.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Cet avenant doit aussi offrir aux branches professionnelles la possibilité de préparer de nouveaux CQP via la VAE.

Souhaitez-vous établir le lien entre CQP et diplômes d'Etat ? Pensez-vous qu'il soit nécessaire de bâtir des passerelles ?

Bernard FALCK

Les CQP occupent, de par leur spécificité, une place à part entière. En effet, un secteur d'activité peut présenter des spécificités telles que l'élaboration et la mise en place de CQP se justifie. D'ailleurs, selon les branches professionnelles, il peut exister une préparation concomitante d'un CQP et d'un diplôme.

Nous souhaitons que l'ensemble des besoins spécifiques qui existent au sein des secteurs leur permette de mettre en place la politique qu'ils auront définie au profit des salariés et des entreprises concernés.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Les intervenants de ce colloque ont insisté sur les lourdeurs administratives du processus de certification. En tant que représentant du monde de l'entreprise, que souhaiteriez-vous demander aux institutionnels pour qu'ils fluidifient cette démarche ?

Bernard FALCK

L'obtention d'une certification par la VAE est une démarche sérieuse, qu'il ne faut pas brader.

Au moment du lancement de la VAE, le risque que les diplômes ne soient pas homogènes selon leur mode d'obtention (formation initiale, continue, apprentissage, VAE) a été évoqué. Dans l'intérêt des salariés, notamment ceux qui sont en situation de mobilité interne ou externe, des entreprises et des recruteurs, il faut que ce processus soit suffisamment cadré.

Dans la mesure où il s'agit d'une certification professionnelle, les jurys doivent inclure un nombre significatif de professionnels qui disposent d'une réelle capacité d'expertise et d'appréciation, sur la base de l'expérience et du dossier du candidat. Ce dispositif légal peut être délicat à mettre en œuvre.

Par ailleurs, il faut veiller à travailler sur une démarche d'accompagnement des candidats. J'insiste sur le fait que ce dispositif dépasse le cadre de l'activité professionnelle : il ne concerne donc pas que les salariés. Un certain nombre de démarches ont été entreprises, et les partenaires sociaux vont s'engager encore davantage dans la promotion et l'accompagnement de la VAE.

Il est indispensable que cette démarche soit menée avec l'appui de tous les acteurs, tout en responsabilisant celui qui souhaite préparer une VAE.

Aujourd'hui, un travail d'information et de sensibilisation doit être mené au niveau individuel ; les organisations interprofessionnelles et les branches professionnelles peuvent, quant à elles, mener la même démarche auprès des entreprises. En effet, le sujet appelle à la démystification, notamment dans les petites entreprises. Les entreprises peuvent craindre qu'un salarié ayant obtenu une VAE souhaite obtenir un certain nombre d'évolutions, ce qui semble d'ailleurs légitime. Celles-ci, qui pourraient se traduire en revalorisation salariale, ne sont pas toujours évidentes à satisfaire, notamment dans les très petites entreprises. Ce n'est pas parce qu'un salarié compétent et efficace a obtenu, entre temps, un diplôme, qu'il sera en situation d'exercer différemment, en mettant en pratique davantage de compétences, son métier.

En revanche, dans les entreprises de toutes tailles, un important travail d'explication reste à mener, comme Madame Amat l'a souligné, sur le changement de regard que porte le salarié sur son poste et sur son entreprise après la VAE : celui-ci peut énormément leur apporter.

Au sein de l'entreprise, une démarche d'évolution ou de qualification professionnelle, dans le cadre d'une certification totale ou partielle – celle-ci consiste en l'accompagnement, après la VAE, du salarié dans la formation la plus adaptée pour lui permettre d'obtenir en totalité sa certification – constitue un formidable levier en termes de développement des compétences.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie.

Je me tourne maintenant vers Madame Bouygard, chef du service politiques d'emploi et de formation à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle du Ministère de la Cohésion sociale. L'exemple de la Haute-Savoie nous a permis de repérer les efforts entrepris par les directions départementales du travail pour aider les entreprises en matière de validation des acquis.

Pourriez-vous développer davantage ce qu'elles peuvent mettre en place dans ce cadre ?

Françoise BOUYGARD, responsable du service « politiques d'emploi et de formation », DGEFP, Ministère de la Cohésion sociale

Il me semble que les intervenant de Sensorex ont déjà tout dit ; ils l'ont bien mieux mis en avant que tout ce que je vais pouvoir vous exposer à présent.

Je tiens à mettre en avant que le Ministère de l'Emploi se situe dans une quadruple posture vis-à-vis de la VAE.

Il est d'abord, comme cela a notamment été démontré par l'exemple de Sensorex, producteur de politiques de certification : certains des titres du ministère, tous accessibles par le biais de la VAE, sont accompagnés par l'AFPA.

Il dispose également d'une responsabilité en matière de régulation de la certification, répartie sur plusieurs ministères, même si la Commission nationale de certification lui est rattachée. Au point de vue de la lisibilité des certifications, il me semble qu'un important effort reste à accomplir : or, celle-ci constitue un ingrédient essentiel dans la réussite de la VAE. En effet, le choix que les entreprises et les salariés doivent opérer reste difficile.

Le Ministère de l'Emploi dispose également d'une responsabilité, hélas désormais ancienne, compte tenu du niveau de chômage élevé depuis 30 ans, en matière d'insertion et de réinsertion des jeunes et chômeurs. Dans ce domaine, il me semble que toutes les voies n'ont pas été explorées : la VAE pourrait constituer une piste de réflexion. Si vous le souhaitez, nous pourrions revenir sur ce point.

Enfin, le Ministère dispose d'une responsabilité en matière de construction d'aide à l'anticipation des mutations économiques, sociales, démographiques en direction des entreprises et des branches. Il peut, dans ce cadre, mettre à profit l'outil que constitue la VAE, qui participe de toute une palette d'outils : engagements de développement des emplois et des compétences, outils de lutte contre l'illettrisme, qui concerne 10 % de la population, et dont il a été question avec l'exemple de Danone. Cette palette regroupe également les outils mis en place par l'accord interprofessionnel dont Monsieur Falck vient de nous rappeler l'essence : périodes de professionnalisation, périodes de DIF, entretien professionnel, etc. De mon point de vue, chacune de ces dispositions doit être conçue dans un ensemble : la VAE en fait partie.

Je ne partage pas le clivage, que nombre d'entre vous semble concevoir, entre individuel et collectif. En effet, à de nombreuses reprises, les intervenants ont insisté sur le fait que la demande était encore individuelle, et qu'il s'agissait désormais d'impulser une demande collective. En effet, comme le soulignait Madame Péliissoud, la VAE est une démarche individuelle à construire ensemble. La VAE se situe donc à la croisée de l'individuel et du collectif.

Il me semble qu'il ne s'agit pas tant de passer d'une demande individuelle à une demande collective que de passer d'une demande spontanée à une demande construite. Le fait qu'il existe

une demande spontanée constitue la preuve, comme l'indiquait Madame Amat, que la VAE a suscité un fort intérêt de la part de la population. La VAE est à la fois un processus complexe au sein de l'entreprise, que ce soit financièrement, juridiquement, politiquement, et un dispositif qui a provoqué un certain engouement. Ce dispositif, relativement nouveau, a fait l'objet de nombreuses demandes.

Quoi qu'il en soit, il me semble essentiel de passer à une demande construite, ce qui nécessite de relever trois défis.

En premier lieu, il va s'agir de concilier permanence d'une demande individuelle et construction d'une démarche collective.

Or, celle-ci engage des acteurs très différents : l'entreprise, la branche, l'organisation interprofessionnelle, les conseils régionaux, qui disposent, depuis la loi de responsabilité locale, d'une responsabilité d'information en matière de VAE. La VAE est donc à construire ensemble, dans les différents secteurs d'activité et sur les territoires.

Enfin, la réponse à une demande spontanée va générer une forte augmentation de la VAE, ce que nous souhaitons. D'ailleurs, comme l'a rappelé Monsieur Schildknecht, le Premier Ministre souhaite que l'importance du dispositif triple. Nous serons donc confrontés à la nécessité de savoir mettre en place cette montée en charge, qui ne réussira que si certaines conditions sont remplies.

En premier lieu, cette montée en charge ne pourra devenir effective que si les personnes concernées comprennent bien ce qu'est la VAE. Comme nous avons pu le déceler dans nos discussions, des ambiguïtés subsistent, ce qui est d'ailleurs parfaitement normal, dans la mesure où la VAE constitue une réelle révolution des esprits. En effet, l'obtention d'un titre par, potentiellement, l'unique biais des acquis de l'expérience introduit un bouleversement.

La deuxième condition de la montée en charge réside dans l'amélioration des process, ce qui relève d'un important chantier. Monsieur Schildknecht a cité ce matin les travaux engagés au sein du Ministère de l'Education nationale. Au Ministère de l'Emploi, nous avons engagé des travaux, notamment en partenariat avec l'AFPA, pour réduire, lorsque nous en avons la possibilité, le nombre de CCP nécessaire à l'obtention d'un titre. Nous espérons ainsi rendre le processus plus lisible et rapide.

Par ailleurs, nous souhaitons améliorer la fréquence des jurys : Monsieur Schildknecht indiquait que, pour pouvoir passer les diplômes de l'Education nationale, il fallait en moyenne attendre 9 mois. Ce temps me semble, du point de vue du salarié, du demandeur d'emploi ou du chef d'entreprise, très long. Notre marge de progrès est donc importante.

Enfin, il est nécessaire d'améliorer encore davantage la qualité de l'information ; à ce titre, j'en profite pour saluer le travail accompli par les PRC et les CRIS. Une représentante d'un CRIS est intervenue pour indiquer en quoi consistait sa tâche : il me semble nécessaire de développer et d'améliorer les actions que ces structures mettent en place.

Enfin, il nous faut perfectionner la prise en charge de l'accompagnement, clé du succès des individus dans cette démarche. A ce niveau, il faut reconnaître que les inégalités sont fortes. Par exemple, les demandeurs d'emploi ne bénéficient que marginalement d'une prise en charge financière de l'accompagnement. Le Ministère finance celui des demandeurs d'emploi qui préparent, par le biais de la VAE, les titres qu'il délivre. Or, les voies de certification sont plus larges que celles des titres du ministère de l'Emploi.

Une des conditions de réussite de la VAE réside dans l'implication des entreprises. Dans cette perspective, je salue l'accord qui vient d'être signé, et qui va se décliner en accords de branches.

Je précise que nous attendons une implication de la part des entreprises en direction de leurs salariés, mais aussi au sein des jurys. Il convient d'améliorer la présence des professionnels au sein des jurys. En effet, la VAE fait appel à des jurys de professionnels, difficiles à mobiliser : les salariés éprouvent des difficultés à se libérer et les entreprises à libérer les jurés. A ce titre, j'espère que le plan annoncé par le Premier ministre nous permettra d'avancer significativement sur des dossiers comme celui de l'indemnisation des membres du jury.

Enfin, je souhaite souligner que la VAE a un intérêt qui dépasse ce qui nous a été décrit aujourd'hui. Nous avons essayé de sérier les intérêts du salarié et de l'entreprise à s'engager dans cette démarche, et nous pourrions faire de même pour le demandeur d'emploi ; du point de vue du ministère, la compétitivité de l'économie n'est pas la simple somme de celle de chaque entreprise, mais celle d'un système dans sa globalité. La VAE, en reconnaissant les compétences des actifs, permet d'améliorer le fonctionnement du marché du travail, de construire les parcours professionnels, et d'éviter que des personnes contraintes à changer emploi, ce qui nous concerne tous, ne restent trop longtemps au chômage. Cette démarche dépasse donc la somme des intérêts particuliers des individus et entreprises, ce qui constitue son plus grand intérêt.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je me tourne vers Véronique Barry, sous-directrice formation et gestion des compétences à la Direction générale des entreprises du Ministère de l'Industrie.

Quels enseignements déduisez-vous de ces échanges ?

Véronique BARRY

Les échanges de cette journée se sont avérés très denses. Nous avons pu assister à des présentations extrêmement riches de la part des entreprises participantes : elles nous donnent matière à réflexion et nous donnent des pistes pour l'action.

Nous avons pu voir à quel point la VAE constituait un outil souple et se prêtait à plusieurs sortes d'utilisation. D'abord conçue comme un outil à la disposition des individus, qu'ils soient en activité ou demandeurs d'emploi, la VAE a rencontré un grand succès : en effet, les points relais conseils, mis en place dans ce cadre, ont été contactés par près de 200 000 personnes. Par ailleurs, 25 000 personnes ont été certifiées par ce biais en 2003 et 2004.

L'étude a permis de souligner que la VAE était également une démarche pouvant servir des logiques d'entreprise, se construire collectivement. Comme cela a été indiqué, et je pense que ce point de vue est largement partagé, les logiques individuelles et collectives ne s'opposent pas, mais, au contraire, s'imbriquent. Quoi qu'il en soit, la VAE nécessite un co-investissement important de la part des entreprises et de leurs salariés.

Les modalités de mise en œuvre de la VAE varient considérablement selon les entreprises, et il est fréquent que l'entreprise s'écarte du schéma officiel, selon lequel il s'agit d'une voie d'accès à part entière à une certification, sans que le candidat passe par la formation. En effet, les entreprises s'écartent de ce cadre, non en confondant VAE et formation, mais en faisant précéder la VAE d'une phase de positionnement du salarié et d'une action de formation individualisée. Notre

enquête montre que, dans toutes les entreprises engagées dans cette démarche, plus du tiers est passé par cette étape.

Les témoignages que nous avons entendus font tous état d'une expérience globalement positive. D'ailleurs, l'étude indique que plus de deux tiers des entreprises ont considéré la démarche satisfaisante, très satisfaisante ou plutôt satisfaisante.

Les entreprises qui ont eu une première expérience de la VAE ont, pour trois quarts d'entre elles, l'intention de l'inscrire dans leur plan de formation. Elles y perçoivent, plus clairement que celles qui ne sont pas entrées dans ce processus, un impact en termes économiques et sur le management des ressources humaines.

Il est primordial de souligner que l'accompagnement interne du salarié, qui vient en complément de l'accompagnement externe, accroît considérablement ses chances de réussir la validation.

Il convient d'apporter un bémol à ce tableau positif.

En effet, le dispositif de VAE, assez nouveau, reste largement méconnu des entreprises. Il est par ailleurs perçu comme un outil individuel. De plus, tous les intervenants ont souligné son indéniable complexité de mise en œuvre.

Pour développer l'usage de la VAE dans les entreprises, il est nécessaire de convaincre celles-ci et les branches professionnelles qu'il s'agit aussi d'un outil stratégique de développement du capital humain en leur sein. Une action de communication est donc à mener auprès d'elles pour qu'elles se représentent concrètement les bénéfices qu'elles peuvent retirer de la VAE.

Pour ce faire, la Direction générale des entreprises met actuellement au point un support de 4 pages qui leur est destiné. Celui-ci fait appel aux témoignages pour véhiculer quelques idées force. Ce support affirme ainsi que la VAE a des conséquences tant en termes de motivation individuelle que de qualification ou de professionnalisation. Il insiste sur le fait que cette démarche permet de concilier l'intérêt des salariés et de l'entreprise, et d'accompagner la mise en œuvre du projet de cette dernière. Enfin, ce support souligne que la VAE permet d'aller de l'avant dans un contexte où les compétences constituent de plus en plus un facteur de compétitivité des entreprises.

Le message à transmettre aux entreprises, à travers le témoignage de leurs pairs, est le suivant : la VAE peut aussi être une démarche collective d'entreprise.

Au-delà de cet aspect de communication, des efforts sont à effectuer sur l'information des entreprises. En effet, il faut faciliter le repérage de la ou des certification(s) recherchée(s), renforcer l'accessibilité et la lisibilité du répertoire national des certifications professionnelles. De plus, il s'agit de faire en sorte que les entreprises puissent plus aisément mettre en correspondance, à l'échelle de leur territoire, les métiers, les formations et les certifications.

Je souhaite insister sur le fait que les entreprises, en matière d'information, ont des attentes spécifiques, notamment sur le repérage des compétences à qualifier au sein de l'entreprise. Elles ont également des attentes en termes d'identification des certifications, d'organisation de la démarche en interne et en externe, d'anticipation de la gestion de l'après-VAE. Ce dernier point a été largement évoqué. Tous ces besoins sont distincts de ceux qui peuvent être exprimés par des individus.

Or actuellement, notre dispositif d'information ne nous permet pas d'accompagner complètement les entreprises ; en effet, il n'a pas été conçu dans ce but, mais dans celui de répondre à des

demandes individuelles. Comme l'ont souligné Madame Robert et d'autres intervenants, des CRIS et des PRC travaillent déjà dans cette direction, et prennent cette demande en charge : ce n'est pas encore le cas partout. Il s'agit donc d'ouvrir une véritable plate-forme au service des entreprises, non pas en créant un nouvel organisme, puisque des acteurs sont déjà déployés sur ce terrain, mais en s'appuyant sur les dispositifs d'information existants. Il faut également que les entreprises aient à leur disposition des outils pratiques qui leur permettent de mieux appréhender la VAE. Il est par ailleurs nécessaire que les organismes qui informent les utilisateurs de la VAE soient mieux outillés pour pouvoir conseiller et orienter l'entreprise.

Enfin, comme Xavier Pette en a fait état, il est nécessaire de faire en sorte que l'entreprise se sente moins seule dans le lancement et la mise en œuvre de la démarche. Il n'est pas ici question d'information mais d'accompagnement des entreprises en amont de la VAE, pour les aider à construire un projet en cohérence avec leur stratégie de développement. Cet axe ne concerne pas tant les grandes entreprises que les PME, moins structurées, notamment sur le plan de la gestion des ressources humaines.

Les témoignages ont fait ressortir la complexité de la démarche. En effet, il faut au préalable clarifier les finalités de la VAE, y associer le management intermédiaire, choisir l'instance accompagnatrice des salariés, éventuellement mettre en œuvre un accompagnement interne en complément de l'accompagnement externe prodigué au salarié par l'organisme de certification.

Qu'il s'agisse d'information ou d'accompagnement, un champ d'intervention se présente aux acteurs en contact avec les entreprises que sont les fédérations professionnelles, les OPCA, les régions, les services de l'Etat en région.

Les ministères présents à ce colloque, comme celui de la Cohésion sociale, de l'Industrie, de l'Education nationale ont également un défi à relever : en effet, l'Etat a un rôle à jouer en termes d'animation, d'impulsion et d'ingénierie des démarches collectives même si des transferts de compétences ont eu lieu en matière d'information à destination des régions. Nous allons nous atteler ensemble à ces tâches, pour que le développement de la VAE en tant que démarche collective des entreprises corresponde à l'objectif de triplement de la VAE fixé par le Gouvernement, et pour que la VAE constitue un outil au service de l'anticipation des mutations économiques.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Je vous remercie. Il me semble que Madame Bouygard voulait ajouter un élément.

Françoise BOUYGARD

Je ne crois pas, contrairement à ce que Monsieur Pette semblait affirmer ce matin, que le sujet de la VAE soit polémique entre les ministères, ce qui est suffisamment rare pour être signalé.

Sur cette question, la DGE, le Ministère de l'Emploi et la Délégation générale l'emploi et à la formation professionnelle et le Ministère de l'Education nationale travaillent en bonne intelligence ; pour autant, sur le plan opérationnel, les process, comme nous l'avons déjà relevé, sont loin d'être parfaits.

Un consensus règne sur l'intérêt du dispositif et de la démarche, et sur son évolution souhaitée.

Je voudrais remercier la DGE d'avoir organisé ce colloque, impulsé cette étude, et de nous avoir associé à son élaboration. Cette étude a été très enrichissante dans notre propre réflexion. De ce point de vue, ce type d'études me semble crucial : en effet, les retours d'expérience nous aident à déterminer ce qui fonctionne ou pas, et quels sont les axes d'amélioration de la construction du dispositif.

Nous avons recensé une centaine d'actions du type de celles menées en Haute-Savoie par les directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Il est intéressant, dans l'optique d'améliorer le dispositif, d'examiner ce qui a fonctionné ou pas, et quelles sont les raisons de la réussite ou de l'échec.

De notre côté, nous avons lancé une étude, à laquelle la DGE est associée, et qui porte majoritairement sur les petites entreprises.

La restitution de cette étude se déroulera le 9 mars 2006 au CNAM. Vous y êtes tous bien entendu conviés, pour contribuer à faire avancer la réflexion sur le dispositif.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Cette table ronde touche à sa fin, et je remercie tous les participants pour leurs interventions.

Je cède la parole à Monsieur Rousseau, Directeur général des entreprises au Ministère de l'Industrie, qui va à présent clore cette journée de travaux.

Clôture des travaux

Luc ROUSSEAU
Directeur général des entreprises

Mesdames, Messieurs,

Tout d'abord, il me revient d'excuser François Loos, Ministre délégué à l'Industrie. Il regrette de ne pouvoir être présent parmi nous ce soir. Il m'a demandé de le représenter et de vous délivrer le message qu'il avait préparé, et de souligner toute l'importance qu'il accorde au développement du capital humain et à la valorisation de la performance des entreprises françaises.

Je suis ainsi particulièrement heureux d'être avec vous ce soir pour clôturer cette journée consacrée à la validation des acquis de l'expérience dans les entreprises industrielles. A cet égard, les entreprises ici présentes, qui ont apporté devant vous leur témoignage, n'ont pas cherché à masquer les difficultés rencontrées pour mener à bien leur projet de VAE : je note cependant que cela ne les a pas dissuadées de persévérer dans leur démarche, à laquelle elles attachaient une importance primordiale. J'ai également repéré dans le sondage qui vous a été fourni avec le dossier des éléments éclairants sur ce que les entreprises retirent de cette démarche, et sur le décalage qui existe entre les entreprises qui envisagent de mettre en œuvre la VAE et celles qui l'ont déjà mise en place.

Les interventions, au cours de la table ronde, de Madame Bouygard, chef du service des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle à la DGEFP, et de Madame Barry, sous-directrice de la formation et de la gestion des compétences au sein de ma direction, vous auront, je l'espère, convaincu que nos ministères s'intéressent aussi à la VAE et l'utilisent comme support de leur politique au service des entreprises et pour gagner la bataille de l'emploi. Comme Madame Bouygard l'a souligné, la coopération interministérielle sur ce sujet est sans dissonances.

La participation au débat des branches professionnelles et des partenaires socioprofessionnels me paraît extrêmement précieuse.

Le Ministère de l'Industrie mène, depuis plusieurs années, des actions en faveur du développement des compétences dans les métiers industriels et technologiques. C'est un enjeu stratégique fondamental pour les entreprises. C'est par l'élévation de ce niveau de compétence que la France pourra conserver un outil industriel performant et d'excellence.

La France est en train de relever le défi. La préoccupation de sécuriser les trajectoires professionnelles, d'anticiper les changements et les ruptures dans le contexte des mutations économiques a conduit l'Etat à moderniser et à adapter son cadre législatif et réglementaire relatif à la formation professionnelle et à l'emploi.

Les lois « modernisation sociale » de janvier 2002 et « formation professionnelle tout au long de la vie » de mai 2004 sont aujourd'hui les deux piliers de notre politique, menée avec le Ministère de la Cohésion sociale, pour mobiliser les entreprises sur la voie du développement du capital humain.

Dans ce cadre, les outils créés devraient apporter des gains de productivité, de compétitivité et sociaux tant aux entreprises et aux salariés qu'aux collectivités territoriales, comme en témoignent les résultats de l'étude que nous avons, cette année, conduit avec l'aide du cabinet IOTA, sur les pratiques de validation des acquis de l'expérience.

Et je crois qu'aujourd'hui l'enjeu est bien là : aider les entreprises à se lancer dans des démarches de développement des compétences et à s'approprier les outils de gestion des ressources humaines et la VAE.

Le management des compétences et la formation comptent au nombre des outils qui peuvent être mobilisés pour anticiper les mutations économiques, sensibiliser au développement durable, renforcer la compétitivité et le potentiel d'innovation des entreprises.

L'étude réalisée, entre septembre 2004 et janvier 2005, avec les chargés de mission « développement industriel » des DRIRE, sur les pratiques de développement du capital humain dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie est, à cet égard, riche en enseignements. Elle montre comment le développement des compétences est pris en compte dans les PME, face à l'accélération des innovations technologiques, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, aux exigences accrues des clients et aux contraintes renforcées en matière de sécurité et de protection de l'environnement, qui soumettent les responsables d'entreprise à des pressions multiples. Cette étude met également en évidence que 10 % des entreprises interrogées sont d'ores et déjà engagées dans une démarche de VAE, tantôt pour un ou deux salariés, tantôt dans le cadre d'une démarche collective.

La VAE est susceptible de s'adapter à certains des problèmes les plus aigus rencontrés par les entreprises en matière de gestion du capital humain. Permettez-moi de développer un à un certains points.

La pénurie de main d'œuvre qualifiée et le vieillissement de la population active va faire naître, dans les années à venir, d'importants besoins de reconversion des personnels en activité. C'est d'ailleurs le point sur lequel le sondage insiste le plus.

La VAE permet :

- d'améliorer le bas niveau de qualification des personnels, trentenaires, quadragénaires, voire plus, qui ne partiront plus en préretraite et qui devront rester sur le marché du travail après 60 ans, s'ils veulent une retraite solide ;
- d'élever la qualification des agents de maîtrise et des cadres de plus de 45 ans, moins qualifiés que les nouveaux salariés entrant dans les entreprises, et devant à la fois faire partager leur savoir et conserver l'autorité et la préséance sur leur équipe ;
- de développer le tutorat entre les « anciens » et les « jeunes » salariés, pour la transmission des savoirs, et je pense particulièrement au remplacement délicat des chefs d'entreprise ;
- la nécessaire préparation des salariés et de l'entreprise à des évolutions technologiques et organisationnelles qui sont inévitables, et qui impliquent une détection des potentiels en interne, le repérage en amont des compétences clés et l'adaptation des qualifications ;
- l'exigence croissante de qualité des donneurs d'ordre qui conditionne l'ouverture de marchés. La justification des compétences des salariés est plus sûrement démontrée par l'obtention d'un titre ou d'un diplôme inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles que par la seule affirmation, sans preuve tangible, que ces compétences existent ;

- enfin, la qualité propre du système de VAE, qui est situé comme un pivot entre la formation initiale et la formation tout au long de la vie. Ouvert à chacun après trois ans d'expérience, il a le mérite de renforcer la première et de raccourcir la seconde.

Face à ces évolutions, les entreprises ont bien évidemment de nouvelles attentes. C'est pourquoi je suis persuadé qu'aujourd'hui, au-delà de la sensibilisation, de la mobilisation des acteurs autour de la VAE, nous devons accompagner les entreprises pour leur permettre de définir et de mettre en œuvre une démarche de développement du capital humain en lien avec leur stratégie d'entreprise.

Si la gestion des ressources humaines est d'abord l'affaire des entreprises, l'Etat peut favoriser leurs démarches.

Tout d'abord, en orientant les entreprises dans le dédale des certifications professionnelles, le repérage des compétences à qualifier et le choix de l'instance accompagnatrice. L'étude IOTA le démontre : une majorité d'entreprises, et surtout les plus petites, manque de méthodologies simples et pratiques pour construire une démarche dynamique en cohérence avec leur stratégie de développement. C'est pourquoi le ministère de l'Industrie et le réseau des DRIRE peuvent jouer un rôle privilégié pour aider les entreprises à s'emparer de la gestion des compétences. Mon objectif est de donner des outils et méthodes permettant aux chefs d'entreprise, aux acteurs du développement économique, de la formation et de l'emploi, en contact direct avec les entreprises (les DRIRE, les DRTEFP, les cellules inter-services – CRIS –, les Points Relais Conseils, le réseau consulaire, et un certain nombre d'agences telles que l'ANVAR...), aux fédérations professionnelles et aux organismes paritaires agréés (OPCA) d'en savoir davantage avant de se lancer dans une démarche de VAE. C'est également l'enjeu de notre soutien au renforcement de la lisibilité du Répertoire annuel des certifications professionnelles en privilégiant les titres de niveau V, IV et III, qui sont prioritairement recherchés par les entreprises.

L'Etat peut favoriser le transfert des savoir-faire. Les expériences d'entreprises présentées tout au long de cette journée sont précieuses et pertinentes pour encourager d'autres entreprises à engager une démarche de VAE similaire. Mon souhait est de continuer à inciter les entreprises à échanger leurs expériences. A cet égard, je tiens à féliciter, en mon nom et en celui du Ministre, les entreprises qui ont témoigné et qui servent d'exemple à l'ensemble des entreprises, des services publics et des administrations. Ces exemples démontrent que la mise en œuvre de la VAE est parfaitement adaptée aux évolutions démographiques, technologiques et sociales que nous connaissons aujourd'hui. Elle permet d'accroître le progrès et la compétitivité des entreprises, qui est au cœur de la stratégie du Ministère de l'Economie et des Finances et de l'Industrie.

Je voudrais conclure en saluant le travail de l'équipe de Madame Barry, pour l'organisation de cette journée et pour l'ensemble de leur travail sur ce dossier, ainsi que celui de l'équipe interministérielle. Je remercie également les participants au débat.

J'espère que cette journée vous aura apporté des informations et des idées utiles, et qu'elle vous aura donné encore davantage de cœur à l'ouvrage.

Merci de votre attention.

Valérie DEVILLECHABROLLE

Cette journée est maintenant terminée. J'aimerais que vous remplissiez la grille d'évaluation et que vous la déposiez en sortant.

Je vous remercie de votre attention.

Véronique BARRY

Vous pouvez retrouver le texte intégral du rapport de l'étude du cabinet IOTA sur le site du ministère de l'Industrie, à l'adresse : <http://www.industrie.gouv.fr/pratique/format/vae-entreprises.html>.

D'ici environ trois semaines seront également disponibles sur le site les témoignages des entreprises présentes aujourd'hui et les actes du colloque.