

La VAE, levier de changement dans l'entreprise

Par Josette Layec et Patrice Leguy

Josette Layec et Patrice Leguy ont identifié quelques "balises" pour mettre en œuvre la VAE en entreprise : choisir la "clef d'entrée", trouver le bon certificateur, formaliser l'offre de service, organiser la communication, anticiper les résultats. Ainsi la VAE peut elle constituer un véritable levier de changement.

Si la loi de janvier 2002 a bien positionné la validation des acquis de l'expérience dans le champ des droits individuels, elle trouve aussi sa place dans les efforts entrepris par certaines entreprises pour favoriser les parcours professionnels et valoriser ainsi les compétences acquises par le travail. Toutefois, l'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines se heurte encore à **des freins** liés, notamment, à une méconnaissance des conditions et des effets de ce nouveau système au sein de l'entreprise : craintes de la lourdeur des procédures administratives avec les certificateurs et les financeurs potentiels, d'une démarche peu accessible pour les candidats à un premier niveau de certification, inquiétudes quant à des demandes d'augmentation de salaire ou de promotion après obtention du diplôme, de risques de départ des salariés ainsi diplômés, concurrence avec les systèmes internes de validation, etc. L'entrée par une approche collective semble encore, pour de nombreux acteurs, essentiellement accessible aux seules grandes entreprises ayant un service RH étoffé et dont le projet ne concerne que les salariés de

niveau bac minimum positionnés sur des postes de travail correspondant exactement à des certifications existantes.

Cet article est alimenté par des **travaux** conduits en séminaires, en groupes coopératifs de production de savoirs avec des entreprises et des premières conclusions d'une recherche engagée depuis 2002¹, dont une étude-action réalisée pour

Trois motifs pour développer la VAE

Trois grandes problématiques, classiques dans la vie des entreprises, incitant à développer la VAE, émergent des situations rencontrées : la **fidélisation** des salariés et les difficultés de recrutement en période d'extension de l'entreprise ; la gestion des risques de réductions d'effectifs et des modifications d'**organisation** en période d'instabilité de l'entreprise liée aux évolutions de l'environnement ; enfin, la gestion du **climat social** en périodes de négociations internes.

Face à ces problématiques, les DRH et les chefs d'entreprise cherchent, selon les cas, à limiter le **turn-over**, à construire des parcours, pallier les déficits d'image de leurs métiers, professionnaliser et motiver les salariés, maîtriser les coûts de formation ou donner des signes de reconnaissance aux salariés. La VAE est un des moyens choisis pour y contribuer.

le compte de la Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle² en début 2006. Il met en évidence les conditions de réussite et les effets d'une intégration de la VAE, à partir d'**expériences** d'entreprises diversifiées en taille, en secteur d'activité, en objectif poursuivi, en modalités concrètes, en public concerné et en stratégies choisies.

Les **pratiques** de mise en œuvre sont **très diversifiées**, allant d'une véritable réflexion stratégique en comité de direction à une construction "chemin faisant". Cette diversité se retrouve dans le champ de l'information des salariés, où l'on voit des entreprises choisir une population cible tandis que d'autres font une information globale. On la retrouve aussi dans la collaboration avec les organismes certificateurs. Or, ni la taille ni le secteur d'activité ne sont des critères discriminants, puisque des entreprises du bâtiment et des TP peuvent choisir deux stratégies différentes, ce qui peut aussi être le cas de deux TPE.

Cette diversité de pratiques semble être une des caractéristiques de l'intégration de la VAE dans les entreprises. Une des caractéristiques et une des conditions de réussite : pas



Josette Layec, responsable pour le Grand Ouest de l'institut MCVA-Cham, (dont le directeur est Vincent Merle), est maître de conférences associée à l'Université de Tours, où elle coordonne le master stratégie et ingénierie en formation d'adultes. Consultante auprès de la direction générale de l'ANPE, elle est aussi membre de l'équipe de recherche Dynadiv (Dynamiques et enjeux de la diversité). josette.layec@wanadoo.fr
Patrice Leguy, docteur en sciences de l'éducation, enseigne au département des sciences de l'éducation de l'Université de Tours. Il est responsable du DUT Ingénierie reconnaissance et validation des acquis (IRVA). Il est aussi membre de l'équipe de recherche Dynadiv. Il a publié plusieurs articles et ouvrages sur l'ingénierie de formation, les transitions socioprofessionnelles au cours de la vie adulte, la reconnaissance et la validation des acquis. patrice.leguy@univ-tours.fr



1
Organisés par l'institut MCVA à Paris, en Pays de Loire et Poitou-Charentes.

de méthode universelle, pas de "recette" toute prête, pas de dispositif "formaté", mais **un processus à mettre en œuvre**, un dispositif "isomorphe" qui part de l'expérience de l'entreprise, qui intègre son impli-

cation dans son secteur professionnel, géographique, social, et qui fait le lien avec des systèmes externes de certification. Dans cette ingénierie "concourante" à concevoir, quelques balises émergent.

Cinq balises émergentes pour un dispositif pragmatique

Ces balises sont des points de repère pour la conduite du projet, points de repère qu'il s'agit d'intégrer, de frôler ou de contourner en fonction de la situation de l'entreprise et de son contexte.

Choisir la clef d'entrée

S'agit-il de **partir des emplois exercés** dans l'entreprise pour choisir les certifications les plus adaptées, parfois en résistant aux évidences ? Ce n'est pas parce que le salarié occupe un poste dans un atelier dit "atelier menuiserie" qu'il faut chercher la certification dans le bois, comme l'a constaté le DRH de Bénétou (cf. *infra*). Faut-il, en fonction des évolutions prévues par l'entreprise, **partir des certifications** "idéales" pour chercher les salariés potentiellement concernés ? Faut-il explorer et comparer d'abord les **référentiels** de postes ou de fonctions - quand ils existent dans l'entreprise - avec les référentiels d'activité des (nombreuses) certifications pour trouver les passerelles les plus efficaces ? Si ces référentiels n'existent pas, faut-il les construire avant de chercher les certifications qui pourraient correspondre ? S'agit-il de partir du **collectif** des salariés ou de s'appuyer sur des **personnes** volontaires ? Faut-il partir du monde de l'entreprise pour aller ensuite chercher les informations dans le monde de la certification, ou peut-on choisir la démarche inverse ? **Pas de bonne réponse** à ces questions mais une bonne pratique qui consiste à se les poser, pour concevoir une ingénierie pertinente.

Trouver le certificateur idoine

Trouver la certification la plus adaptée au projet, c'est identifier et corréler les modalités de certification et les caractéristiques du/des salariés. C'est non seulement choisir une certification pour un métier, une fonction particulière, mais c'est aussi choisir le **type de certificateur** (délivrant un diplôme national ? Un titre professionnel ? Un certificat de branche ?) et des **modalités de certification** (sur dossier ? Sur mise en situation ? Sur les deux ?). Autant de choix qui peuvent impacter les chances de réussite des salariés. C'est ce qui s'est passé dans la TPE du bâtiment Chabrier et fils où l'un des salariés, ayant des difficultés d'élocution principalement en situation de stress, n'a pas pu aller au bout de l'accompagnement mis en place par le Gréta, mais a réussi brillamment à obtenir la certification du ministère de l'Emploi, qui utilise principalement la mise en situation comme support de preuve des acquis.

Identifier l'offre de service

Aujourd'hui encore, l'offre de service des différents certificateurs n'est souvent pas formalisée et peut varier en matière d'appui à l'information, au choix des certifications, à l'accompagnement des salariés, au coût des services, etc. Faire **formaliser** cette offre de service, c'est se donner les moyens d'anticiper et de prévoir les modalités d'accompagnement des salariés concernés qui prennent en compte leurs spécificités, les contraintes de l'entreprise et celles du certificateur choisi.



2

Étude commanditée (par la DGEFP à MCVA, intitulée "La VAE, un atout collectif ? Études des pratiques dans les TPE, PME, PMI et collectivités territoriales", et consultable sur le site www.travail.gouv.fr).

Choisir sa communication en intégrant l'apport de la VAE

La VAE ne joue pas seulement sur le système interne de l'entreprise : elle vise à corréler des compétences acquises par l'expérience au sein de l'entreprise avec des référentiels de compétences construits par des acteurs qui en sont plus ou moins éloignés, et donne ainsi aux salariés une visibilité sur les composants des certifications de leurs métiers, postes ou fonctions.

Cet apport d'informations externes au sein du système "entreprise" peut être utilisé comme un **levier de changement interne** en direction des managers de proximité et des salariés. Dans cette perspective, il s'agit de choisir d'**informer** et/ou d'**impliquer** la ligne managériale, les représentants du personnel, les salariés, en choisissant sa tactique : dans quel ordre ? Tous ? Sur quels critères ? En associant ou non le(s) certificateur(s) choisi(s) ? Sur le temps de travail ? Dans les ateliers ou bureaux où chez le(s) certificateur(s) ?, etc.

Anticiper les résultats

La socialisation des réussites totales et partielles peut être importante dans la symbolique de **reconnaissance**, notamment pour les salariés qui accèdent à un premier niveau de certification. Elle peut concerner le monde de l'entreprise, mais aussi parfois l'environnement personnel du salarié et donner lieu à une manifestation officielle (remise des certifications par le représentant de l'organisme certificateur, sur le chantier pour les salariés de l'entreprise Razel, etc.).

L'anticipation des résultats, c'est aussi l'**accompagnement des préconisations du jury** pour les réussites partielles. Cet accompagnement peut passer par la modification du périmètre du poste occupé par le salarié pour lui permettre d'acquérir une expérience dans des champs indispensables à la certification. Il peut aussi consister à suivre une action de

“ Trouver la certification la plus adaptée au projet, c'est identifier et corréler les modalités de certification et les caractéristiques du/des salariés ”

formation qui pourra, selon les cas, s'inscrire dans le Dif ou dans des actions d'adaptation au poste.

C'est aussi intégrer la **perspective de modifications** à introduire dans l'organisation du travail des salariés concernés, mais aussi dans leur environnement proche (collègues, managers de proximité, etc.), pour prendre en compte les compétences et capacités acquises au cours de l'expérience de VAE. C'est ce qu'a vécu, sans s'y attendre, le patron d'une TPE du bâtiment, dont les salariés ont, du jour au lendemain, cessé leurs nombreux appels téléphoniques de demande de consignes. Les com-

pétences, les connaissances, acquises dans le processus de VAE et l'assurance développée par cette reconnaissance sociale, les ont autorisés à régler seuls les problèmes courants. Ce temps libéré, s'il a dans un premier temps désarçonné le chef d'entreprise, lui a permis de réorienter son emploi du temps. C'est aussi ce qui s'est passé à l'Opac de Paris, où l'acquisition de la certification des gardiens, parce qu'elle a entraîné un élargissement du périmètre du poste et de leurs capacités d'intervention, impacte directement le contour des postes de l'encadrement intermédiaire.

Des impacts inattendus qui développent les capacités de changement

Dans le domaine de l'organisation du travail, le travail d'accompagnement mis en place auprès des salariés pour préparer les dossiers pour le jury conduit à une **lisibilité plus grande** des activités des salariés et des relations entre tous les acteurs de la production par la formalisation des activités et des liens dans le dispositif de production. Parfois, cette prise de conscience amène à choisir d'**élargir la surface d'intervention** d'un salarié et par là-même, peut entraîner une modification de l'organisation du travail, de la production et du système d'acteurs.

Pour le management

Pour le management, les effets induits portent principalement sur deux points majeurs : les **entretiens professionnels** et les **représentations**. Le dialogue imposé par le processus de VAE sur les activités réalisées, les compétences développées, les connaissances mises en œuvre, le fonctionnement global de l'organisation et les liens entre les différents opérateurs, génèrent une plus grande capacité, pour les salariés mais aussi pour les managers, à parler de l'activité professionnelle. Compétences, activités, tâches,

fonctions, connaissances, apprentissage expérientiel, autant de concepts parfois flous, opérationnalisés par la démarche de VAE et qui se trouvent réutilisés pragmatiquement dans des entretiens professionnels avec des interlocuteurs habitués à les utiliser en dehors de ce moment particulier.

L'association des CAT bretons, lieux où les personnes sont accueillies à cause de leur handicap, a vu concrètement la montée en puissance des notions de compétences, connaissances et de l'analyse de l'activité. Ils ont été les témoins directs de l'influence de cette montée en puissance de la VAE sur la transformation des représentations de l'encadrement intermédiaire sur

le potentiel de développement des salariés, mais aussi de la modification des représentations des salariés sur eux même.

Pour les salariés

Le retour le plus marquant, le plus fort, le plus constant de la part des salariés, c'est la **satisfaction personnelle** de s'être engagé dans une démarche qui les valorise au regard des autres et d'eux-mêmes. Ce sentiment de reconnaissance personnelle, sociale, familiale et professionnelle semble être un sésame en termes de motivation au travail, de prise d'initiatives et de capacité de formation, voire d'autoformation.

La VAE, dans sa dimension collective, semble être un **levier de changement opératoire** dans les entreprises en favorisant les confrontations, en reliant travail et formation, en mobilisant un processus de reconnaissance réciproque entre les acteurs. Elle semble constituer un véritable **processeur au cœur du système "entreprise"**, inscrivant les questions de parcours professionnels, de capitalisation des acquis et d'entretiens professionnels dans une réalité et un intérêt communs à l'entreprise et au salarié, même si les finalités des uns et des autres sont différentes. Elle contribue à faire vivre le concept de "co-responsabilité" défini par les partenaires sociaux, en l'actualisant dans l'entreprise.

Josette Layec et Patrice Leguy

Le dialogue imposé par le processus de VAE sur les activités réalisées, les compétences développées... génèrent une plus grande capacité, pour les salariés mais aussi pour les managers, à parler de l'activité professionnelle

Equipe pédagogique

Cette formation est réalisée par des professionnels et des universitaires

Gaston Prieux : Professeur des Universités Sciences de l'éducation,
Patrice Leguy : Docteur en sciences de l'éducation, Chargé de mission
 « Développement de la VAE » à l'université de Tours

Principaux intervenants

Gaston Prieux : Professeur des universités, Tours
Noël Deroque : Maître de conférences, Sciences de l'éducation, université de Tours
Danielle Colleryn : Consultante
Patrice Leguy : Maître de conférences à l'université Paris VII
Marie-Christine Thibault : Docteur en sciences de l'éducation, Chargée de Mission VAE à l'université de Tours
Josette Layec : Maître de conférences associée à l'université de Tours, et Directrice d'études à l'Institut INCVIA
Hervé Prieux : Responsable de formation, université de formation, FOFES
Arnie Massip : Responsable de la VAE Région Centre
Sarah Rabit : Juriste, Consultante
Dominique Bachet : Maître de conférences en Sciences de l'éducation, SUF de Tours
Isabelle Champ-Houat : Maître de conférences à l'université Henri Poincaré Nancy I

Tarif

Au titre de la formation continue : 1950 € nets par an + droits universitaires annuels (à titre indicatif 201 € en 2006-2007).
 La formation abonne les à une convention au titre de la formation professionnelle continue. Le SUFCO peut vous fournir toute information sur les possibilités de prise en charge.

UNIVERSITÉ FRANÇOIS-RABELAIS TOURS

UFR Arts et Sciences Humaines

Renseignements et inscriptions

SUFCO
 116, Bd Béranger
 BP 4239
 37042 Tours cedex 1
 Tél. 02 47 36 81 31
 Fax 02 47 36 81 42
 sufco@univ-tours.fr
 www.univ-tours.fr/sufco

Ingénierie de la reconnaissance et de la validation des acquis de l'expérience (IRVA)

SUFCO SUFCO

Service Universitaire de Formation Continue

Ingénierie de la reconnaissance et de la validation des acquis de l'expérience

Diplôme Universitaire
 Ingénierie de la reconnaissance et de la validation des acquis de l'expérience

La VAE constitue la troisième voie d'accès à un diplôme ou à un titre homologué. Elle boudeverse par ses conceptions et perspectives tout l'appareil de formation initiale et continue. La VAE suppose en effet une reforme par chaque système de formation de l'accès aux certifications dérivées. Il s'agit de les décomposer en modules de compétences, de permettre le lien avec l'expérience acquise, de construire les parcours de formation. La seule connaissance des dispositifs réglementaires et des pratiques d'accompagnement ne suffit plus à faire face à la complexité et aux enjeux de cette réforme.

Ainsi cette extension nécessite de la part des professionnels et de leurs organisations (entreprises, ministères, collectivités territoriales, organismes certificateurs), qu'ils réalisent un véritable travail de réflexion :

- de l'ingénierie et de l'évaluation des dispositifs de certification,
- de la mise en œuvre de la VAE dans la gestion et le développement des compétences dans les organisations professionnelles,
- de la construction des parcours pour proposer une réponse de qualité à la mesure des attentes collectives et individuelles.

Depuis 1990, l'équipe de l'apartenance des sciences de l'éducation de l'université de Tours a accompagné de façon très active par des formations (DU et DISS) et des recherches (colloques et publications), le secteur de la reconnaissance et la validation des acquis. Particulièrement cette université, cette formation constitue les pratiques professionnelles et les approches théoriques.

Service Universitaire de Formation Continue