

ACTIONS COLLECTIVES DE VAE, REPÈRES POUR L'ACTION

Synthèse du séminaire du 17 décembre 2010

La VAE s'inscrit dans une logique de formation tout au long de la vie souhaitée par les partenaires sociaux et soutenue par les pouvoirs publics. Elle répond à la fois aux enjeux des entreprises (développer les niveaux de qualifications, améliorer les performances, etc.) et des salariés (repérer et valoriser les compétences, etc.).

Tout en répondant à ces enjeux, les actions collectives de VAE visent d'autres objectifs complémentaires :

- Faciliter l'action, toucher un plus grand nombre d'entreprises et de salariés, trouver des effets de leviers par des opérations collectives portées par des branches, des organismes paritaires collecteurs agréés (Opcat) ou des acteurs du territoire.
- Organiser et outiller la GRH dans les TPE et les PME grâce à ce dispositif efficace tant pour les employeurs que pour les salariés.
- Anticiper les mutations et gérer les crises tout en développant les compétences et leur transférabilité en sécurisant les parcours professionnels en entreprise, dans les branches et sur les territoires.

Le présent document est issu d'un séminaire organisé en décembre 2010 par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) et dans lequel ont été présentées des expériences conduites par l'Agefos-PME, Allizé Plasturgie Rhône-Alpes, Forcemat et Opcalia). Ce séminaire a associé 80 personnes représentant des entreprises, des partenaires sociaux, des acteurs institutionnels (Direccte, Conseil Régional) et des acteurs de l'emploi, de la formation et du conseil.

Il vise à la fois à témoigner des travaux conduits et à livrer des points de repère pour la conduite d'actions collectives de VAE à destination des branches, des Opcat, des acteurs du Territoire et de tout autre organisme susceptible de conduire de telles initiatives.

POURQUOI ENGAGER UNE ACTION COLLECTIVE DE VAE ?

Il existe deux grandes formes d'actions collectives de VAE généralement portées par des organismes de branches ou des Opcas¹.

La VAE Intra-entreprise : elle concerne plusieurs salariés d'une même entreprise ou d'un même établissement qui ensemble, selon un rythme adapté, réalisent leur VAE. Ces salariés peuvent ou non exercer les mêmes métiers.

La VAE Inter-entreprises : elle concerne des salariés d'entreprises différentes appartenant à un même secteur, une même branche ou un même territoire. Elle répond généralement à des logiques métier.

Les quatre expériences présentées lors du séminaire (voir encadrés), montrent que ces actions collectives de VAE répondent à différents objectifs.

POUR LES ENTREPRISES, ELLES PERMETTENT

- D'accroître ou d'adapter le niveau de qualification, de développer la professionnalisation des personnes tout en rationalisant les coûts et temps de formation.
- D'anticiper et d'accompagner les mobilités des salariés, de gérer les difficultés de recrutement ou les besoins de populations spécifiques (gestion des fins de carrières, accompagnement de l'évolution de l'encadrement intermédiaire de premier niveau, etc.).
- D'améliorer la qualité du dialogue social.

En ce sens, les actions collectives de VAE peuvent être un véritable outil de GRH. Certaines démarches ont même pour objectif associé de professionnaliser cette fonction RH dans les entreprises.

POUR LES SALARIÉS

- Elles sont un élément important de reconnaissance et de valorisation personnelle et professionnelle.
- Elles favorisent ainsi leur fidélisation et leur implication dans les équipes et les projets en leur faisant prendre conscience de leurs acquis, des compétences développées tout au long de leur expérience professionnelle, et transférables.
- Elles encouragent la confiance, la construction d'un projet professionnel et aident la prise en charge de leur mobilité.

Elles sont ainsi pour eux un outil possible de gestion de leur parcours dans un cadre sécurisant.

Enfin, l'expérience montre que les démarches collectives augmentent l'efficacité des actions. Elles organisent des moments de regroupement entre salariés et favorisent l'implication du management (direction, responsable RH, encadrement de proximité).

1. Opcas : Organismes paritaires collecteurs agréés.

QUATRE EXEMPLES D' ACTIONS COLLECTIVES DE VAE

FORCEMAT : une expérience d'action collective de VAE pour gérer les âges et les difficultés de recrutement, accroître l'attractivité des entreprises et favoriser l'évolution professionnelle des salariés des PME du secteur des matériaux.

- Face aux difficultés de recrutement et au vieillissement des salariés des entreprises du secteur, Forcemat met en place une VAE qui permet de reconnaître, d'accompagner l'évolution des compétences et de construire des parcours attractifs dans les PME.
- L'action est conduite avec l'Opc de branche et le dispositif académique de validation des acquis (Dava¹). Elle permet d'accompagner 26 salariés dans 4 entreprises.
- Incidemment, cette démarche a permis aux entreprises de mieux organiser leur GRH et de s'engager dans des actions de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.
- Pour les salariés, elle a permis de développer leur employabilité, leur confiance et de sécuriser leurs parcours professionnels. L'approche collective a contribué à renforcer la cohésion d'équipe dans les organisations et la connaissance globale des processus de production.

AGEFOS-PME : une expérience d'action collective de VAE pour accompagner les métiers de la RH et de la comptabilité dans les TPE du Beaujolais

- Le diagnostic conduit par l'Agefos-PME sur le territoire du Beaujolais a montré le besoin d'un renforcement des compétences sur les métiers de la RH et de la comptabilité. Une action de VAE est alors conçue avec l'aide de la plate-forme des certificateurs, la Direccte, la Maison de l'Emploi et de la Formation et le Greta.
- 12 salariés sont accompagnés.
- Pour les entreprises, l'action a permis de professionnaliser et de mieux organiser les fonctions RH et comptabilité.
- Pour les salariés, elle a facilité la prise de conscience de réelles compétences développées au sein de l'entreprise. Pour certains d'entre eux, elle a permis de sécuriser leur parcours professionnel dans un contexte de crise.

OPCALIA : « RHVAE », l'action collective de VAE au service de la fonction RH des PME

- La RH des PME est souvent organisée de façon informelle. L'action mise en place a visé ainsi à la fois à reconnaître et valoriser les salariés impliqués dans la fonction RH et les outiller pour mieux la structurer.
- La démarche pilotée par Opcalia a concerné 42 salariés. Elle a également permis la démultiplication d'opérations de VAE dans plusieurs entreprises, faisant de l'action collective de VAE un véritable outil de GRH et de dialogue social (dans une entreprise, elle a été l'occasion de créer une commission GPEC associant les représentants du personnel).
- Pour la plupart des salariés, elle a abouti à un élargissement de leurs postes et de leurs responsabilités (assistante devenant responsable RH, par exemple). Elle a aussi permis d'adapter l'organisation de l'entreprise et d'améliorer sensiblement l'implication des salariés.

ALLIZÉE PLASTURGIE RHÔNE-ALPES : l'action collective de VAE, un outil de gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour les PME de la Plasturgie

- La démarche de l'action collective de VAE a été conçue comme une réponse aux évolutions des besoins en compétences des PME de la branche. L'objectif défini est ainsi double : répondre aux besoins en qualifications futures des PME et sécuriser les parcours professionnels bousculés par la crise.
- L'action conduite avec un cabinet conseil a concerné 40 salariés de 19 entreprises. Elle a mobilisé l'Opc de branche, Plastifaf.
- Pour les entreprises, la démarche a été l'occasion d'organiser leur GRH et d'engager une dynamique de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Pour les salariés, elle a permis la reconnaissance de salariés peu qualifiés et la montée en compétences de métiers transversaux ou tertiaires.

1. Organisme public ou privé chargé de l'organisation de la validation des acquis pour les diplômes qu'ils délivrent (ex : le Dava pour le ministère de l'Education Nationale, la Draaf pour le ministère de l'Agriculture et de la pêche...).

CONDUIRE UNE ACTION COLLECTIVE DE VAE, QUELQUES POINTS DE VIGILANCE

Les échanges conduits dans le séminaire ont mis en exergue des points forts et des points de vigilance pour l'ensemble des acteurs d'actions collectives de VAE que sont les porteurs de projets (branches, Opca, animateurs de territoire), les entreprises et les salariés et leurs représentants.

POUR LES PORTEURS DE PROJETS

POINTS FORTS	POINTS DE VIGILANCE
<ul style="list-style-type: none">■ Les effets de leviers, la mutualisation des moyens qui permettent d'engager de nombreuses entreprises et salariés dans la démarche, avec des possibilités d'échanges de pratiques, de soutien accru, de prise de recul et de réflexion sur leurs pratiques GRH pour les unes, sur leurs apprentissages et leurs parcours pour les autres.■ L'accompagnement de l'évolution d'une branche ou d'un ou plusieurs métiers stratégiques pour les entreprises. La VAE peut être ainsi l'occasion soit de soutenir soit d'engager une réflexion sur leurs enjeux stratégiques et leur traduction en matière de GRH dans différentes entreprises.■ L'appui à l'anticipation des mutations des entreprises d'un même territoire et de fait des besoins d'évolutions emploi, formation et compétences de ce même territoire.	<ol style="list-style-type: none">1. La mobilisation des entreprises reste un exercice délicat et souvent difficile :<ul style="list-style-type: none">– Au-delà de la légitimité du porteur qui facilite la mobilisation, il est important d'articuler l'action de VAE à un projet d'entreprise (réorganisation, développement de nouveaux marchés ou produits, etc.). La mobilisation des entreprises intègre donc une phase de diagnostic qui remet la démarche de VAE dans une perspective stratégique pour elles.– La mobilisation est souvent un processus long : il est parfois nécessaire d'organiser cette mobilisation dans la durée en plusieurs étapes, autour de phases de sensibilisation, d'actions pilotes et de retour d'expériences/témoignages impliquant les bénéficiaires (salariés et direction).2. L'action collective de VAE est une démarche complexe qui associe divers acteurs parfois concurrents : accompagnateurs², certificateurs³, financeurs (Opca), consultants. Il est donc important que le porteur de projet se positionne en « assembleur » pour que l'ensemble des volets (ingénierie financière, certifications, accompagnement, suivi qualité) soit assuré. Le porteur de projet a donc trois fonctions centrales : le suivi des entreprises (il est nécessaire qu'un point régulier soit fait avec les dirigeants), la mobilisation des ressources (financements et expertises diverses), et la coordination de l'ensemble des acteurs ressources.

EXEMPLE

Dans cette branche, la démarche d'action collective de VAE s'est engagée à partir d'une analyse stratégique de la profession réalisée au sein d'un contrat d'étude prospective associant les partenaires sociaux. Sur cette base des diagnostics globaux et RH ont été conduits permettant de cibler les enjeux des PME et de mettre les entreprises dans une perspective à plus long terme. La démarche a associé l'Opca de branche pour l'ingénierie financière. Les métiers étant très spécifiques, différents certificateurs ont été mobilisés. Pour assurer la qualité de la démarche, l'accompagnement des salariés a été complété par un suivi réalisé par des consultants. La coordination de ces actions et acteurs a été réalisée par l'organisme de branche.

Pour cette autre démarche, l'action de la plate-forme des certificateurs pour coordonner toutes les actions de certification nécessaires a été « un vrai plus qui a permis d'assurer l'identification des certifications nécessaires et a considérablement simplifié la gestion de l'action ».

2. Personne appartenant à un organisme public ou privé chargé d'apporter une aide méthodologique au candidat à la VAE, pour décrire son expérience professionnelle, constituer son dossier auprès du certificateur, préparer l'entretien avec le jury et éventuellement la mise en situation professionnelle. Tout candidat peut bénéficier d'un accompagnateur dont le service est pris en charge dans le cadre du financement du dispositif de VAE.

3. Organisme responsable de la certification. Il authentifie les compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme formalisée par un référentiel, un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

POUR LES ENTREPRISES

POINTS FORTS	POINTS DE VIGILANCE
<p>Au-delà des enjeux de mutations, l'action collective de VAE est l'occasion pour les PME de structurer et d'organiser une véritable GRH qui permet :</p> <ul style="list-style-type: none">■ De professionnaliser les personnes affectées à ces fonctions en les dotant d'outils ou en leur faisant bénéficier eux-mêmes d'une VAE.■ De se rapprocher des standards des grandes entreprises ; de rendre ainsi concrètes des actions de mobilisation et de fidélisation du personnel ; de gérer les parcours en lien avec leurs projets économiques.■ De donner aux salariés d'autres perspectives sur leur métier, leurs compétences et leurs possibles évolutions. Ainsi en cas de projets collectifs de VAE intra entreprises, les démarches favorisent la connaissance réciproque des personnes ou des services et développent la cohésion des équipes.	<p>Gérer la VAE comme un véritable projet qui implique fortement la direction et l'encadrement :</p> <ol style="list-style-type: none">1. En amont, pour préciser les enjeux et définir les ressources nécessaires puis pour sensibiliser et mobiliser les salariés. Les craintes peuvent être fortes, surtout en période de turbulences pour l'entreprise. La communication de la direction est essentielle, mais elle ne suffit pas : le projet doit être aussi relayé par l'encadrement qui peut avoir ses propres réticences (départ de collaborateurs compétents après certification, etc).2. Tout au long de la démarche pour soutenir l'engagement des salariés et leur assurer une continuité de moyens. La VAE est une véritable aventure pour les salariés, ponctuée de doutes. Il est nécessaire de nommer un référent qui puisse les suivre régulièrement, faire le lien avec des organismes extérieurs, résoudre d'éventuelles difficultés et surtout maintenir une dynamique. Ce référent peut être un responsable RH ou un encadrant intermédiaire.3. En aval de la démarche, pour deux raisons : d'abord pour répondre aux attentes de reconnaissance des salariés certifiés par une évolution de fonction ou de rémunération ; ensuite pour soutenir les salariés en cas d'échec ou de validation partielle. Si ces aspects doivent être abordés en amont de la démarche, il est nécessaire d'organiser un entretien avec le salarié (et l'accompagnateur dans certains cas) pour traiter des suites.

EXEMPLE

Dans cette entreprise d'agro-alimentaire, la démarche de l'action collective de VAE s'est organisée autour d'une action de GPEC liée à l'évolution de nouveaux produits. Par ailleurs, la forte culture de formation de l'entreprise, a facilité l'acceptation et l'appropriation de la démarche par les salariés. La nomination d'un référent (un encadrant intermédiaire) dans chaque unité a renforcé cette dynamique et a permis de gérer d'éventuelles baisses de motivation au cours de la démarche et de mieux assurer l'après, qu'il y ait eu validation totale ou partielle.

Dans cette action portée par l'Opca, l'accompagnateur a pu suivre les salariés partiellement validés. L'entreprise ayant subi un plan social, ce suivi a permis de prolonger une dynamique d'engagement des salariés. Un travail « hors entreprise » s'est poursuivi pour accompagner les personnes dans leurs projets d'évolution professionnelle.

CONDUIRE UNE ACTION COLLECTIVE DE VAE, QUELQUES POINTS DE VIGILANCE

POUR LES SALARIÉS ET LEURS REPRÉSENTANTS

POINTS FORTS	POINTS DE VIGILANCE
<ul style="list-style-type: none">■ En organisant des regroupements entre salariés, les démarches collectives favorisent l'émulation, les échanges et l'entraide.■ Au-delà des éléments de reconnaissance, l'action collective de VAE permet à des salariés de découvrir leurs capacités, d'accroître leur confiance et de poursuivre le développement de leurs compétences ou de favoriser leur évolution dans l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">■ Intégrer l'organisation de regroupements dans les démarches. Organiser ces regroupements de façon à faciliter l'échange de pratiques et à mettre les salariés dans une dynamique d'entraide. Le regroupement de salariés de métiers et compétences différentes est souvent un plus, car il permet de surmonter les appréhensions, les effets de comparaisons et favorise la coopération.■ La validation partielle ne doit pas être vue comme un échec, mais comme une étape dans un parcours qui passe parfois d'abord par une prise de conscience et une mise en confiance des salariés. L'organisation et l'animation de l'action collective doivent intégrer ces aspects, d'où l'importance d'associer le management et les IRP de l'entreprise.

EXEMPLE

Dans cette démarche, de nombreuses entreprises avaient du mal à s'engager de peur de voir leurs salariés partir une fois certifiés.

« Si je les forme, ils me quittent », avouait ce dirigeant de Haute-Savoie. Il fut pourtant obligé de constater qu'à l'issue de la démarche, 60% des salariés engagés non seulement n'avaient pas quitté l'entreprise, mais avaient encore évolué dans leurs fonctions et leurs métiers, répondant ainsi aux profondes mutations de leur entreprise.

Pour certains encore, leur engagement dans l'action collective de VAE avait accru leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le représentant du personnel estimant même que leur certification avait une telle signification pour eux, qu'ils s'étaient « réellement approprié leur entreprise », donnant un sens accru à leur emploi.

POUR ALLER PLUS LOIN

LE POINT DE VUE DES PARTENAIRES SOCIAUX

- L'action collective de VAE est un véritable dispositif innovant voulu par l'État et les partenaires sociaux et qui permet d'articuler enjeux d'entreprise et enjeux de salariés dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels.
- Pour autant, l'action collective de VAE doit demeurer un projet personnel, fondé sur le volontariat : elle est un moyen de reconnaître et de valoriser une expérience et des compétences acquises; elle n'est pas un outil de formation.
- De même, si la VAE ne se traduit pas par une inscription immédiate dans une grille de rémunération supérieure, cette inscription doit s'envisager à terme. Sans cela, la VAE ne pourra être pleinement efficace parce qu'elle ne pourra articuler utilement projets d'entreprise et de salariés.

LES ACTIONS COLLECTIVES DE VAE, VERS UNE GPEC TERRITORIALE ?

- En aidant les entreprises à anticiper ou gérer leurs mutations, l'action collective de VAE peut être un outil de gestion des emplois et des compétences sur un même territoire.
- Si aujourd'hui de telles démarches sont rares, les expériences conduites par certaines branches (Allizée Plasturgie Rhône-Alpes) et certains Opca (Agefos-PME) démontrent leur utilité tant pour les acteurs de l'entreprise que pour ceux du territoire. En effet, elles facilitent sur les territoires observés :
 - l'accompagnement des évolutions de métiers,
 - la fidélisation du personnel,
 - la construction de parcours professionnels sécurisés,
 - les compétences présentes sur un territoire.
- Le nouveau cadre d'action défini par l'État (GPEC Territoriale) permet d'intégrer l'action collective de VAE dans les étapes-clés d'une démarche anticipant les évolutions emploi-compétences sur un territoire.

DES OUTILS POUR L'ACTION :

PÔLE RHÔNE-ALPES D'ORIENTATION (PRAO)	PLATE-FORME DES CERTIFICATEURS
<ul style="list-style-type: none">■ Le Prao a un double rôle d'une part c'est un observatoire régional de l'emploi et de la formation et d'autre part, c'est un centre de ressources pour les entreprises et l'ensemble des acteurs de la relation emploi-formation.■ Il a développé une formation en ligne à destination des acteurs de l'entreprise et des animateurs de démarches : www.prao.org■ Cette formation construite autour de 5 modules permet :<ul style="list-style-type: none">– aux directions et au management en général, de construire concrètement un projet permettant de concilier enjeux d'entreprise et de salariés.– aux salariés et représentants du personnel, d'identifier la plus-value de telles démarches et d'en mesurer les implications en amont et en aval.– aux animateurs de démarches d'organiser une action collective qui répondent aux enjeux des entreprises et de leur personnel.■ Contact : www.prao.org	<ul style="list-style-type: none">■ Créée pour faire le lien entre l'entreprise et les organismes certificateurs ou valideurs, la plate-forme permet à toute organisation porteuse d'action collective de VAE d'être en contact avec un même interlocuteur tout au long de la démarche.■ La plate-forme permet ainsi :<ul style="list-style-type: none">– d'analyser la demande de l'organisation et d'assurer l'étude de faisabilité du projet,– d'orienter vers la certification la plus adaptée,– d'assurer l'aide au montage financier,– d'assurer l'assistance auprès des entreprises et des salariés en amont et aval du projet.■ Contacts : Ain, Loire, Rhône : Isabelle Parot, isabelle.parot@ac-lyon.fr Ardèche, Drôme, Isère, Haute-Savoie, Savoie : Gisèle Kopietz, gisele.kopietz@afpa.fr

REMERCIEMENTS AUX INTERVENANTS

Aravis remercie les personnes ayant témoigné au cours de ce séminaire.

- Agefos-PME : Claudine Putz
- Alizée Plasturgie : Magali Lacoste
- Anact : Patrick Conjard, Emmanuelle Saint Genis
- Calor : Jordan Foucher
- CFA : Isabelle Henri
- CFDT UR : Pierre Mendiola
- Conseil Régional : Laurence Achddou, Olivier Lefort
- Direccte : Isabelle Jourdan-Campigli, Annick Taton
- Forcemat : Tristan Vacheron
- Greta : Claire Delescluse
- Mecaplast : Dominique Rottier
- Opcalia : Hervé Beaussier, Aurélie Gavaille
- Plateforme des certificateurs : Pascale Bardou-Perrier
- Prao : Emmanuelle Chauvet, Christelle Masson
- Savoie Réfractaire : Christophe Recanzone, Nelly Templing



Aravis est une association paritaire gérée par un conseil d'administration composé d'organisations patronales et d'organisations syndicales de salariés.

Elle a pour mission d'aider les entreprises dans leurs projets de modernisation, afin d'améliorer la situation des salariés et l'efficacité des entreprises.

Aravis, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, fait partie du réseau Anact-Aract.

Contact : Estelle Duchemin, e.duchemin@aravis.anact.fr



Créée le 1^{er} janvier 2010 en Rhône-Alpes, la Direccte (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) met en oeuvre les politiques publiques de soutien au développement des entreprises, de l'emploi et des compétences. Elle veille au respect de la réglementation du travail et à la régulation concurrentielle.

La Direccte est constituée des 3 pôles suivants :

- L'application de la politique du travail, couvrant aussi bien le champ de l'inspection du travail que celui de l'amélioration de la qualité du travail et des relations sociales, ressort du **pôle T**, le pôle « **Politique du Travail** » ;
- Le développement économique en faveur des entreprises et le développement de l'emploi et des compétences en faveur des salariés et des demandeurs d'emploi relèvent du **pôle 3 E**, le pôle « **Entreprises, Emploi et Economie** » ;
- Le respect des règles relatives à la concurrence, à la protection économique et à la sécurité des consommateurs et à la métrologie légale, est traité au sein du **pôle C**, le pôle « **Concurrence, Consommation, Répression des fraudes et Métrologie** ».



Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail
14, rue Passet – 69007 Lyon – T. 04 37 65 49 70 – F. 04 37 65 49 75 – aravis@aravis.anact.fr – www.aravis.aract.fr