

## Midi-Pyrénées, côté entreprises

Forte de ses presque 2 900 000 habitants, la plus vaste région de France compte près de 188 000 entreprises. Première région française pour la croissance économique entre 2000 et 2010, pas moins de 29 000 entreprises (dont les auto-entrepreneurs) ont vu le jour en 2010. Le système productif régional est représenté par l'aéronautique et l'espace, les technologies de l'information et de la communication et l'agro-industrie, avec une structuration forte en pôles de compétitivité : Aerospace Valley, Cancer-Bio-Santé, Agrimip Innovation, Pôle Eau, et en clusters. Environ 1 200 000 emplois sont occupés par les services (près de 60 % des emplois), l'industrie, le commerce, l'agriculture et la construction. Au cœur de cette vitalité économique, que les entreprises n'hésitent pas à solliciter la VAE qui peut les accompagner dans leurs mutations et l'évolution de leurs métiers et compétences et croiser trajectoires économiques et trajectoires professionnelles.

Sources : MPE, Insee

## La VAE & l'entreprise Un bon plan

**Dirigeants, responsables des ressources humaines, salariés... : de plus en plus de postulants à la VAE ! Quels sont les ressorts du dispositif pour le monde de l'entreprise ?**

Entreprendre la VAE ? Vaste entreprise, ô combien variée ! Elle peut être le fait du salarié, à l'initiative de sa propre VAE, ou de l'entreprise, avec la VAE collective.

Mais quel rapport y a-t-il entre la grosse PME et la petite entreprise artisanale ? Rappelons qu'en Midi-Pyrénées, près de 84 % des entreprises comptent moins de 10 salariés et représentent 28 % des salariés, alors que 1 % des entreprises seulement compte 100 salariés ou plus et près de 30 % des salariés régionaux (Pôle emploi, 2009). A l'évidence les moyens à mettre en œuvre pour la VAE sont différents ici et là ! Il en va de même des secteurs d'activité.

Une entreprise du secteur de la restauration dont les intérêts convergent avec ceux de la branche professionnelle aura des facilités pour développer le dispositif. Tandis qu'une entreprise familiale pourra difficilement financer l'accompagnement du salarié.

Certaines entreprises artisanales iront vers la VAE pour se mettre en conformité avec la réglementation. Le domaine sanitaire et social trouve en la VAE le moyen de faire reconnaître les nombreux « faisant fonction » compétents mais non diplômés et de professionnaliser tout un pan d'activités en plein essor. Parfois le dispositif peut être une réponse aux urgences d'un secteur en difficulté. Son objectif est alors de répondre aux mutations économiques en développant de nouvelles compétences chez les salariés, dans un espace de mobilité interbranches, ou en exploitant certaines activités spécifiques provenant de leur cœur de métier...

A l'inverse, le dispositif peut être sollicité pour faire face à des difficultés de recrutement. D'autres entreprises feront appel à la VAE pour mieux maîtriser les coûts de la formation ou aller jusqu'au bout d'une démarche qualité.

.../...



# Le point de vue de...

**Gabriel Colletis,**  
**Professeur de Sciences économiques**  
**à l'Université de Toulouse1-Capitole**



L'objet «entreprise» ne se laisse pas aisément cerner. Cependant, il existe des traits communs à toutes les entreprises dont le principal relève de leur nature même. Une entreprise est une organisation humaine visant à produire un bien ou un service utile.

Depuis le début des années 80, une littérature abondante s'est développée évoquant tour à tour les pratiques d'innovation ou le changement technologique, le poids croissant des considérations financières, la concurrence internationale. La question du travail et celle des compétences ont été négligées, d'autant que les gains de productivité et les délocalisations semblaient signifier que les hommes pouvaient être soit remplacés par des machines ou des automatismes, soit être considérés comme «interchangeables» et mis en concurrence sur la base de comparaisons de coût.

La question du travail et celle de la reconnaissance du caractère central des compétences, retrouve progressivement la place qu'elle avait perdue avec la diffusion du mode de travail taylorien (parcellisation des tâches, travail «à la chaîne») puis néo taylorien (juste à temps, intensification du travail par l'informatisation). Trois raisons à cela : les consommateurs se satisfont de moins en moins de produits «standards», issus du mode de travail (néo)taylorien ; le besoin de différenciation des consommateurs rencontre l'impossibilité croissante des entreprises à maîtriser tous les savoirs dont elles ont besoin pour produire des biens de plus en plus complexes ; la pression des pays émergents sur les coûts horaires du travail est telle que les gains ou le niveau atteint par la productivité dans les pays développés ne constituent plus un rempart efficace.

Bref, un mode de travail plus «cognitif», centré sur la capacité des travailleurs à formaliser et résoudre des problèmes inédits, se développe, en même temps que s'affirme une fonction essentielle de l'entreprise : produire les savoirs productifs nouveaux dont toute société a besoin en articulant savoir, savoir-faire et faire.

C'est dans cette perspective que la VAE trouve sa place et sa signification car elle est une expression privilégiée du dépassement nécessaire du (néo)taylorisme et de la reconnaissance instituée des compétences des salariés et de leur aptitude à sortir des routines pour appréhender l'imprévu et le changement.

.../...

On voit également certaines entreprises (secteur Transport) utiliser le dispositif comme élément d'évaluation objective, en choisissant par exemple les futurs promus parmi les nouveaux titulaires du CAP d'agent d'accueil et de conduite routière, ou comme outil faisant émerger un encadrement intermédiaire capable de former les nouveaux embauchés. Les raisons d'actionner le dispositif sont donc multiples. Mais n'observe-t-on pas seulement la face émergée de l'iceberg ? Car il semble bien que la VAE, agitatrice de compétences, participe d'un projet plus global d'entreprise. Qui dit compétences dit aussi compétitivité. Quelle que soit la motivation de l'entreprise à solliciter le dispositif, celui-ci, directement lié aux problématiques métiers-

compétences, se trouve de fait associé à la gestion des ressources humaines.

Une démarche collective mobilise les forces internes de l'entreprise (encadrement, DRH, salariés, représentants du personnel) et externes (partenaires sociaux, réseau d'information conseil, validateurs, instances d'accompagnement dans la démarche, organismes financeurs). Personne n'est de trop quand il s'agit de mettre en relation des savoir faire avec un référentiel de certification, de repérer les compétences, de les formaliser et parfois même de participer à la construction des métiers en émergence qui vont pérenniser l'entreprise. L'enjeu socio-économique n'est pas mince. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences à laquelle s'associe la VAE,

explicitement ou non, implique la mise à plat des qualifications, la rationalisation des parcours de formation, l'analyse des postes de travail en relation avec les exigences du marché, ce qui n'est pas sans conséquence sur la place et l'évolution de l'entreprise : on est bien dans la stratégie.

## **La VAE s'invite sur le marché des ressources humaines**

Au cœur de ce dispositif se trouve le principal concerné, le salarié lui-même, dont il faut recueillir l'adhésion, la VAE étant un droit individuel. Si le salarié souscrit à un projet collectif, sa démarche reste personnelle. Lorsque le projet émane de lui, l'entreprise a d'ailleurs tout intérêt à y souscrire. Parfois deux logiques semblent co-exister ; celle du salarié, attaché surtout à faire reconnaître un parcours professionnel ; celle de l'entreprise, plus encline à se projeter sur le futur et les qualifications adéquates et qui recourt parfois à la VAE partielle, combinant validation des compétences acquises et formation pour les compétences manquantes. Pour autant, ce sont toujours des projets profitables aux deux parties : les salariés montent en compétences et voient la reconnaissance de leur contribution à la performance de l'entreprise, cette dernière accroît son professionnalisme et peaufine son image. Mais ce profit est-il vraiment sonnant et trébuchant ? Immédiatement non ! Malgré cela, on constate que les salariés s'engagent dans la démarche, conscients qu'une évolution de poste ou des perspectives professionnelles plus larges sont d'autres atouts dont les bénéfices sont seulement différés. Du côté de l'employeur, donner accès à un diplôme, valoriser un métier, une fonction, contribuent à motiver et fidéliser le collaborateur. L'envie d'aller plus loin (le salarié retrouve souvent, après une VAE, le goût pour la formation), l'ambition de construire sa trajectoire et le sentiment d'être accompagné dans cette démarche, ont forcément un impact sur le climat relationnel de l'entreprise. Le collaborateur se projette au-delà de son poste et envisage son avenir ; l'entreprise, en développant les qualifications, améliore sa compétitivité économique.

On assiste donc à un fort co-investissement. La VAE apparaît comme un outil mutuellement profitable. N'est-il pas gratifiant de constater que la loi, à travers le dispositif de VAE, reconnaisse le rôle de l'entreprise dans l'acquisition du savoir ?

**Hélène Guéhéneuc**

# La VAE apporte sa pierre au secteur de la construction et l'industrie

**Véronique Laporte, Déléguée de l'antenne territoriale Forcemat Sud-ouest, répond à nos questions.**

## Quelles sont les caractéristiques des entreprises de ce secteur ?

Ce secteur qui regroupe Carrières et matériaux, Céramique, Tuiles et briques, est constitué en majorité de petites entreprises, puisque 85 % d'entre-elles, en Midi-Pyrénées, ont moins de 10 salariés.

## Comment ces entreprises s'approprient-elles la VAE ?

Elles mettent en place des actions collectives de VAE pour favoriser l'obtention des certificats de qualification professionnelle de la branche, directement liés aux métiers exercés. Elles souhaitent faire évoluer les salariés et reconnaître leurs compétences.

Un exemple : le métier de « Centraliste béton ». Le recours à la VAE permet à l'entreprise de vérifier la maîtrise de cette compétence technique complexe

et de remédier aux lacunes. L'entreprise utilise le dispositif comme outil de gestion des ressources humaines. Cela est d'autant plus vrai pour ce métier évolutif, souvent appris sur le tas. Certaines entreprises systématisent ainsi le dispositif sur un poste-clé.

## Comment sensibilisez-vous les entreprises sur le dispositif ?

Nous développons le conseil en entreprise qui peut aller jusqu'à la mise en place de la VAE, en facilitant le financement de la démarche et en apportant l'aide de consultants.

La plus-value de l'Opca, c'est le travail en réseau avec les acteurs de la formation, notamment les organismes de formation pour les modules de formation (en cas de validation partielle) et sa force de conviction auprès de l'encadrement

intermédiaire. Nous souhaitons mener d'autres actions de promotion de la VAE sur 2012/2013 et élargir le dispositif à d'autres certifications que les CQP.

## Les entreprises sont-elles gagnantes ?

La réussite de la mise en œuvre du dispositif est d'autant plus grande que les entreprises l'intègrent à une vraie politique de ressources humaines, surtout lorsque les métiers évoluent.

Valider un CQP peut permettre à l'entreprise de positionner un salarié sur un encadrement d'équipe. Nous avons de bons retours des entreprises : quand elles ont utilisé le dispositif une fois, elles y reviennent !

**Propos recueillis par  
Hélène Guéhéneuc**

## A chaque entreprise sa VAE !

**Le point de vue de Marie Debens, responsable Recherche et développement à l'Agefos-PME Midi-Pyrénées recueilli par Hélène Guéhéneuc**

### Quel est l'enjeu de la VAE pour les entreprises ?

Dans le contexte socio économique actuel, la VAE constitue un atout majeur : elle permet de faire correspondre un métier à un diplôme et de le rendre transposable à d'autres secteurs. L'entreprise se situe dans une démarche Qualité et de structuration de ses ressources humaines. Les salariés voient leurs métiers évoluer et être reconnus par une certification nationale.

### La VAE touche-t-elle toutes les entreprises ?

Les entreprises qui entrent dans la démarche sont majoritairement des PME de moins de 50 salariés. Tous les secteurs sont représentés, et plus particulièrement l'immobilier, le tourisme, les services à la personne.

### Comment les mobilisez-vous sur le dispositif ?

L'Agefos-PME, notamment en Midi-Pyrénées, a mis en place une offre de services auprès des entreprises. Nos conseillers les aident à gérer leurs demandes de VAE, en simplifiant les démarches administratives qui peuvent être un frein pour elles, en faisant le lien entre les différents acteurs et en assurant la prise en charge financière de la démarche de VAE.

### Comment réagissent les entreprises ?

Elles prennent conscience de leur capacité à valoriser les compétences des salariés, permettant à ceux-ci d'acquérir des niveaux de diplômes plus élevés. Elles réalisent la plus-value du dispositif et les bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Lorsque la démarche est simplifiée, ce n'est plus à un salarié que l'entreprise propose de se positionner sur le dispositif, mais à 4 ou 5. Une entreprise a même mobilisé sur la VAE 9 de ses 12 salariés. Beaucoup d'entreprises ont participé à la remise des Victoires de la VAE à Toulouse en avril 2011 et d'autres ont participé à celles des Hautes-Pyrénées en janvier 2012.

## Billet

### VAE & Cie!

**L**e pot pour le petit dernier ? Un chiffre d'affaires qui crève le plafond ? Ou... un petit mouvement d'humeur ?...

Que nenni, on fête 20 diplômés par la VAE ! Etrange ! Ne vaut-il pas mieux fêter un CA qui décolle qu'une expérience, même auréolée d'un diplôme ? Célébrer les pépites plutôt que les papiers ? Un peu courte, cette vue ! Or, dans l'entreprise, le court terme est un jeu dangereux. N'est-il pas préférable d'engranger maintenant les compétences et de profiter demain de leurs retombées ? Alors comment ? Grâce à un nouvel outil dont la rareté le dispute à l'extrême simplicité : le col-lec-tif ! Celui qui bat le rappel de toutes les forces vives d'une VAE rassembleuse : une entreprise porteuse du projet, des certificateurs accompagnant celui-ci, des salariés s'y investissant. Et de VAE collective en diplôme bien à soi on arrive à ce riche épilogue où l'on se retrouve en bonne compagnie !

**Hélène Guéhéneuc**

# Entreprise & salariés se mobilisent autour de la VAE

## Acticall de Tarbes appelle la VAE !

Sandrine Peres, vous êtes responsable des ressources humaines du centre d'appels Acticall de Tarbes. Pourquoi avez-vous choisi de mettre en œuvre une VAE collective ?

Pour valoriser les métiers de la relation clients à distance qui nécessitent de réelles compétences, et pour améliorer l'employabilité des collaborateurs. Acticall est labellisé « Responsabilité sociale » par le ministère chargé de l'emploi, cela signifie que notre entreprise est respectueuse d'un code de bonne conduite sociale, attentive au développement des collaborateurs. Nous recrutons souvent des personnes sans diplôme et nous voulons favoriser leur projet professionnel.

### Quelles sont les spécificités de cette action ?

Acticall a un accord-cadre national avec l'Afpa. Notre entreprise est agréée pour la mise en situation professionnelle lors des jurys, qui se déroulent entièrement sur site. L'accompagnement de nos collaborateurs est réalisé dans l'entreprise, pendant le temps de travail. Nous leur assurons des formations personnalisées.

### Quel est le retour sur investissement de la VAE ?

Avant tout, la satisfaction d'avoir rencontré l'adhésion des salariés. Ensuite, la confirmation que nous proposons bien à nos collaborateurs un emploi valorisant. En 2009, les résultats des 13 candidats sont 10 validations totales, 1 échec et 2 abandons. Ces lauréats ont fait le « buzz ». La seconde promotion, composée de 17 téléconseillers, passera en jury en septembre 2011.

### Et du point de vue des salariés ?

La reconnaissance sociale ! Il n'y a pas d'intérêt financier ni de promotion prévue. Bien sûr, l'obtention du niveau IV offre la possibilité de passer des concours, favorise la mobilité interne ou externe. 9 des 10 diplômés par la VAE sont toujours chez Acticall !

Propos recueillis par Dara Chuard

## Tisséo roule pour la VAE

*Marc Roux, responsable emploi, carrières et formation, nous décrit la mise en œuvre de la VAE dans le réseau des transports en commun de l'agglomération toulousaine.*

Tisséo développe la VAE depuis 2005.

### Pour quelles raisons ?

Les trois premières années, la VAE s'adressait en priorité aux conducteurs de bus, recrutés avec un permis de transport en commun, sans obligation d'avoir un diplôme en lien avec ce métier. Notre volonté : valoriser le métier et les collaborateurs. Depuis 2005, 100 % des candidats au CAP Agent d'accueil et de conduite routière l'ont validé. Le dispositif est aujourd'hui ouvert à l'ensemble des salariés et l'éventail des certifications visées s'est élargi. Le taux de réussite global est supérieur à 80 %.

### Quelles sont les motivations des collaborateurs ?

L'obtention d'un diplôme et la valorisation du métier sont les premiers moteurs des salariés, puis vient la mobilité interne. La VAE n'entraîne pas, en effet, automatiquement de promotion salariale. L'encadrement intermédiaire de Tisséo est essentiellement issu des conducteurs ou des agents de maintenance. Les emplois de maîtrise nécessitent souvent un niveau III. Les diplômés par la VAE sont assez souvent présents dans les promotions internes : la VAE facilite aussi l'ascension sociale.

### La VAE a donc un bel avenir chez Tisséo ?

Je le crois ! Notre plan de formation le prouve. L'accompagnement est financé dans le cadre du DIF. Nous finançons parfois les formations en pré-requis (savoirs de base), les modules sans lesquels l'expérience professionnelle ne pourrait pas être validée et les formations complémentaires en cas de validation partielle. Nous n'avons aucune difficulté pour trouver entre 15 et 20 candidats chaque année !

Propos recueillis par Dara Chuard

Pour consulter **L'avisVAE**

Téléchargez la revue sur notre site Internet : [www.cariforef-mp.asso.fr](http://www.cariforef-mp.asso.fr)

[Rubrique > Les revues du CarifOref](#)