



LE CARNET DES OBSERVATEURS

« Pour un travail
formateur »

Observatoire des Cadres
et du management



CARNET DE L'OBSERVATEUR

Rédaction : Anne-Florence Quintin **Graphisme :** Yasmine Latch **Maquettage :** Yasmine Latch
Secrétariat : Sylvie de Boyer

Sommaire

Témoignages

- 4** 1. La formation : pour transformer une entreprise ? Axa-Tech
- 6** 2. Cadres en période probatoire : le « faisant fonction » en apprentissage. Témoignage d'un cadre supérieur de santé, Centre psychiatrique
- 8** 3. Les compétences collectives : somme des compétences individuelles ? Renault
- 11** 4. Le manager à la recherche des bonnes conditions pour inciter le salarié à penser « parcours », Entreprise métallurgie.

Réflexions

- 14** 1. Progresser sans cesse, Jean-Marie Bergère.
- 15** 2. Formation professionnelle : Combiner l'intérêt du salarié et l'intérêt de l'entreprise.
Odile Denis, Secrétaire nationale FGMM
- 16** 3. La montée en compétences dans une entreprise en Lean Management en 6 points, Michel Sailly
- 17** 4. La VAE : le travail, un opérateur du développement de compétences, Anne-Lise Ulmann



a formation : pour transformer une entreprise ? Axa-Tech

Axa Tech gère l'informatique du groupe Axa, 115 000 salariés. Axa Tech est organisé en régions mondiales : Europe Nord, Europe Sud, Amérique du Nord, Middle Europe, Asie.

En France, 700 cadres ; 80 cadres managers ; 100 « non cadres » + 150 prestataires au « profil cadres ».

La CFDT a une forte implantation, avec 78% aux élections.

L'entreprise Axa Tech est en transformation permanente avec une stratégie « Tech it Up » à horizon 2020 visant à une globalisation de certaines activités au niveau international.

- **Infléchissement de la mobilité interne, embauche des managers**

Des profils de très haut niveau sont embauchés, avec une **baisse de la promotion interne**.

Les embauches de cadres managers se font aussi « à l'externe ». Côté innovation, l'École Polytechnique de Lausanne sert de vivier aux profils pointus recherchés.

- **L'Academy : une occasion de prendre conscience des plans stratégiques de l'entreprise.**

Pour les collaborateurs, une « Academy » a été mise en place afin d'ajuster la formation des salariés à l'évolution du travail. Il s'agit aussi de sensibiliser aux enjeux techniques et à la culture client.

Quelques salles de e-learning sont dédiées.

Les moments de formation sont l'occasion pour les cadres de l'entreprise, de **prendre conscience de la stratégie** de l'entreprise. Certains managers

se mobilisent individuellement pour intéresser les salariés à cet enjeu, considérant que cela fait partie de leurs « marges de manœuvre » et de leur responsabilité. Les plans multiples « toujours axés sur la productivité », ont généré un état d'esprit de « résignation des plus expérimentés », entraînant une démotivation sur la formation.

- **La responsabilité du manager**

Pour Axa Tech, la « responsabilité du manager est de faire en sorte que les salariés puissent adhérer aux stratégies définies par la direction ». L'on qualifie cette fonction de « mission » mais il s'agit d'un mandat donné par la direction aux managers avec beaucoup de prescrit, de process.

- **Reconnaissance du rôle du manager dans la montée en compétences de tous**

Les cadres managers peuvent avoir un objectif qui porte sur la participation des salariés aux plénières et réunions diverses.

De manière générale, il n'y a pas de reconnaissance sur la formation des équipes. C'est une responsabilité très individuelle du manager, qui n'est pas « récompensée » ni « reconnue ».



Cadres en période probatoire : le « faisant fonction » en apprentissage

Témoignage d'un cadre supérieur de santé,
Centre psychothérapique

« Ceux qui aspirent à être cadres de santé passent des entretiens avec les médecins et les directeurs de soins. Cette évaluation donne lieu à une note. Il faut qu'il y ait trois notes au dessus de la moyenne pour que la demande soit recevable.

Le salarié est alors dans une période de transition : il fait « fonction de cadre de santé ». Les infirmiers cadres de santé ont par exemple un poste de manager d'une équipe de soin. Ce cadre en « probation » a des repères, puisqu'il a vu faire d'autres cadres de santé. Une petite formation de 8 jours est proposée, dans laquelle on apprend les bases du management : les plannings, les outils de communication, un aperçu de la gestion des conflits et un aperçu de la gestion de projets... mais les infirmiers ont déjà fait beaucoup de gestion de projets par expérience !

Au bout de 6 mois, il y a une évaluation des compétences par un rapport. Les critères sont par exemple de vérifier s'il n'y a pas eu de conflit majeur avec l'équipe, si le manager tient les engagements qu'il a pris vis-à-vis du personnel. On peut alors maintenir ou mettre un terme « au faisant fonction ». Ceux qui ont réussi cette période de « faisant fonction » s'inscrivent pour une formation diplômante d'un an, soit en institut de formation de cadres de santé, soit à l'IFROS qui est une formation en alternance dans la région, plus concrète. « Ils reviennent diplômés »

J'ai déjà vu qu'un cadre en période probatoire ait échoué dans un service, mais il a persévéré dans un autre, et il a eu une très grande réussite. Il est particulièrement reconnu comme cadre de santé dans cet environnement là.

- **L'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel.**

En psychiatrie, la culture professionnelle du dialogue est très développée. S'il y a un problème de compétences, il y a des entretiens intermédiaires plus informels, de recadrage sans trace écrite, puis avec trace écrite au directeur du centre car nous avons de lourdes responsabilités médicales. De toutes manières, le cadre de santé n'attend pas la période de l'entretien d'évaluation s'il y a un problème. Dans le secteur médical, on doit être réactif.

Les entretiens professionnels sont des moments où le cadre de santé peut parler essentiellement mobilité, parcours avec le salarié. Le service RH extrait toutes les données des entretiens professionnels, pour les demandes de formation et de mobilité. La direction des soins en a connaissance.

Dans mon équipe, j'ai 25 salariés, cela fait beaucoup d'entretiens, et cela ne me dédouane pas de l'écoute et la proximité au quotidien.

- **La place du manager de proximité**

Le manager de proximité est interface entre l'équipe de soins et le « médical ». On a des ordres des médecins, et le manager de proximité organise et donne tous les moyens à l'équipe pour que le meilleur soin possible soit donné au patient. »



Les compétences collectives : somme des compétences individuelles ?

Renault

- **Quand et comment est abordée la question des compétences professionnelles ?**

La question des compétences est abordée lors de l'entretien individuel, à partir d'un outil « SKILLING UP » qui recense les compétences individuelles du salarié à un instant T. Selon le poste qu'il occupe, le salarié peut avoir des compétences qu'il n'exerce pas : il a la possibilité de les consigner de lui-même malgré tout, pour son parcours professionnel. Cet outil est centré sur les compétences individuelles. Il n'y a pas de réflexion ni d'outil pour répertorier les compétences collectives. La direction considère que les compétences d'une équipe sont la somme des compétences individuelles. Si un salarié souhaite une mobilité vers un secteur, la direction vérifie qu'il a les compétences en comparant avec le répertoire Skilling Up de l'équipe vers laquelle la mobilité est demandée.

Cet outil « Skilling Up » sert aussi à monter le plan de formation du salarié.

- **Quels sont les parcours chez Renault ?**

Il y a trois parcours, qui correspondent à trois catégories socio-professionnelles : les APR, les ETAM (techniciens et agents de maîtrise) et les ingénieurs et cadres.

La première catégorie, les APR, a fait l'objet d'une réduction drastique. Ils ne sont plus qu'une dizaine sur 1 300 personnes dans le pôle Renault Production. Le mouvement a été engagé il y a environ 5 ans. Ces postes ont été considérés comme ne faisant pas partie du cœur du métier. Il y a beaucoup de départs en retraite et des parcours de reconversion. D'autres ont évolué en devenant ETAM, la plupart ont été mutés comme APR sur d'autres secteurs. L'atelier mécanique est ainsi en voie de disparition, il est sous-traité. Les derniers APR qui ont la compétence mécanique du site vont bientôt partir en retraite.

Pour la seconde catégorie, les techniciens et agents de maîtrise, il y a très peu d'embauches. Pour faire évoluer les ETAM vers la catégorie « Ingénieurs et cadres » il y a un parcours qui peut durer 4 ou 5 ans. La hiérarchie **repère** les personnes et les éprouve par une mise en situation. Les ETAM doivent « **faire leurs preuves** » sur des postes où ils vont développer des compétences transversales, avec un peu de management, un peu de technique. Si tout se passe bien, ils **partent pour une période 18 à 28 mois** dans une école d'ingénieurs pour **obtenir le diplôme d'ingénieur**. Le diplôme est obligatoirement pris en compte par l'entreprise Renault puisqu'il s'agissait d'un projet commun de montée en compétences. Cela dit, depuis quelques années, nous remarquons à la commission centrale formation une baisse du nombre de parcours cadres dans l'entreprise : c'est long, il faut être courageux, et valider toutes les UV.

En dehors des chemins officiels, quand on n'a pas été repéré par les RH, il reste la VAE. Quelques personnes en font la démarche. Elles voudraient que ce soit discret, mais pour obtenir les attestations, il faut contacter les services RH. Les salariés qui font la démarche VAE le font de leur propre chef, et mène le projet eux-mêmes.

Enfin, la troisième catégorie : les ingénieurs et cadres. Ce n'est que dans cette catégorie qu'il y a réellement de l'embauche d'ingénieurs essentiellement.

- **Quelle est la reconnaissance des compétences ?**

L'on peut être référent, expert, expert leader, puis expert fellow (directeur). Pour passer d'une étape à l'autre, il y a des moments de management. Mais le management est pour l'instant toujours mixé avec l'expertise. L'on voit de temps en temps, des recrutements de managers qui ne connaissent absolument pas le métier, mais cela reste rare.

Il y a aussi des compétences qui ne sont absolument pas reconnues. Avec la baisse des effectifs, certains ETAM sont seuls sur leurs postes, et ils deviennent leur propre référent. Elles sont les dernières personnes à maîtriser un sujet, et pourtant elles ne sont pas reconnues dans l'organigramme, et leur expertise n'est pas repérée. Ils ne pourront pas bénéficier du parcours pour devenir cadres. Pour eux, souvent, la direction trouve un « référent » pour les chapeauter, ça régularise mais il y a une véritable césure sur la compétence. La direction se justifie en disant que ce ne sont pas des référents parce qu'ils ne sont pas au forfait heure, et ne sont pas soumis au job grading (système d'évaluation de l'adéquation de la rémunération par rapport à la complexité du poste occupé –mis au point par le cabinet HAYES).

Comme les ETAM ne peuvent plus avoir de projet de montée en compétences, ils changent de secteur. Chez Renault, il y a une forte volonté pour promouvoir les mobilités internes. Les polyvalents (gestion d'un moyen d'essai, de la planification) peuvent passer d'un secteur à l'autre.

- **Et les parcours de reconversion ?**

Il y a des parcours de reconversion : par exemple, passer d'un moteur thermique à un moteur hybride. Les salariés vont en cours à l'extérieur dans un lycée technique. Ils changent de métier, mais **il n'y aura pas de certification par la branche. La mise en place de ces formations est délicate, car cela suppose de déposer un dossier pour les faire reconnaître auprès de la branche. Il n'y a pas une augmentation des formations qualifiantes.** Les compétences sont maintenues pour les personnes dans l'entreprise, mais il n'y a pas de reconnaissance par un titre.

- **A quoi sert d'avoir des compétences reconnues ?**

On ne veut jamais aborder la question de la rémunération à travers les compétences. Alors le débat s'arrête.

- **Et le tutorat ?**

Les contrats de génération sont au point mort dans l'entreprise. Il n'y a pas eu de promotion de l'accord. Peut-être la direction est-elle réticente sur le contenu de ce que les seniors pourraient transmettre.

En revanche, la RH a lancé le « Café senior ». Il s'agit d'inviter quelques personnes, des postes d'experts en règle générale, dans une ambiance conviviale autour d'un café dans un espace collectif. L'enjeu est réel : il s'agit de faire tomber les réticences des salariés expérimentés pour former les autres, devenir formateur interne.

Formation interne : elle a pris une part de plus en plus importante. Le problème est qu'il y a beaucoup de turn-over des formateurs, qui ne sont plus motivés ou partent en retraite.

L e manager à la recherche des bonnes conditions pour inciter le salarié à penser « parcours »

Je suis responsable d'une équipe de 20 personnes spécialisées dans la rédaction de documentation technique. Mon entreprise consacre un budget conséquent à la formation professionnelle : 4% de la masse salariale. S'agissant des dispositifs de « Formation professionnelle », il s'agit de stages en présentiel, sauf pour l'anglais, en e-learning.

- **En tant que manager, je mène des entretiens de développement personnel mais « on ne m'a pas formée à la tenue des entretiens »**

Les entretiens de développement professionnel ont été mis en place cette année. Leur objectif est d'identifier les formations nécessaires à un bon parcours, pour un bon travail du salarié. Les années précédentes, nous avions des entretiens en face à face qui cumulaient l'objectif d'évaluation du salarié et celui de l'entretien professionnel sur son parcours.

Responsable d'une équipe de 20 personnes, ces entretiens m'occupent 2 mois dans l'année : un mois pour les entretiens d'évaluation et un mois pour les entretiens de développement personnel. Un investissement important pour un manager, et bien que je sois convaincue qu'il est important de pouvoir échanger avec le salarié sur son « développement personnel », pour cette année 0, je trouve que cela n'a pas apporté grand-chose de plus. Cela reste à construire. La direction RH m'a envoyé un outil pour mener les entretiens et quelques informations, mais on ne m'a pas formée à la tenue des entretiens et aux réponses que je pouvais apporter aux salariés.

- **Qui est appui (le manager, le RH) et comment, pour que le salarié puisse être « acteur de son parcours ? »**

L'entreprise publie une fiche de description des formations déjà utilisées dans l'entreprise, et propose un libre accès au « hors catalogue ».

Chaque salarié a un compte sur l'outil de formation. Les salariés peuvent y exprimer leurs besoins. Le responsable hiérarchique peut aussi saisir des besoins pour l'entreprise.

Le responsable d'équipe a un budget à respecter (21h en moyenne par personne) mais il peut déroger en justifiant. Le responsable hiérarchique arbitre, après avis des RH qui peut mettre un veto. Il m'est arrivé que des formations soient refusées par les RH alors que tous les responsables hiérarchiques y étaient favorables. Le RH contrôle donc réellement.

- **Les nouveaux métiers ou les métiers en développement : les passerelles métiers en devenir**

Les besoins pris en compte pour les formations sont principalement de court terme (adaptation au poste). Les formations obligatoires (principalement Santé/Sécurité/Environnement) imputent le budget et limitent les autres formations, surtout pour les ouvriers.

En tant que responsable d'équipe je n'ai pas ou peu d'informations sur des passerelles métiers (cursus de formation vers des nouveaux métiers, ou des métiers en développement). Je suis étonnée que les collaborateurs me posent peu de questions sur ce point. Les salariés raisonnent sur l'évolution de leur métier actuel, mais pas sur des passerelles vers un autre métier.

- **Où développer les compétences ?**

L'acquisition des nouvelles compétences se font ponctuellement chez des fournisseurs, mais principalement par la collaboration avec les collègues et par des formations spécifiques (stages).

Dans notre spécialité, la rédaction de documentation technique, il n'y a pas de formation initiale alors que plusieurs entreprises du secteur disent avoir du mal à recruter.

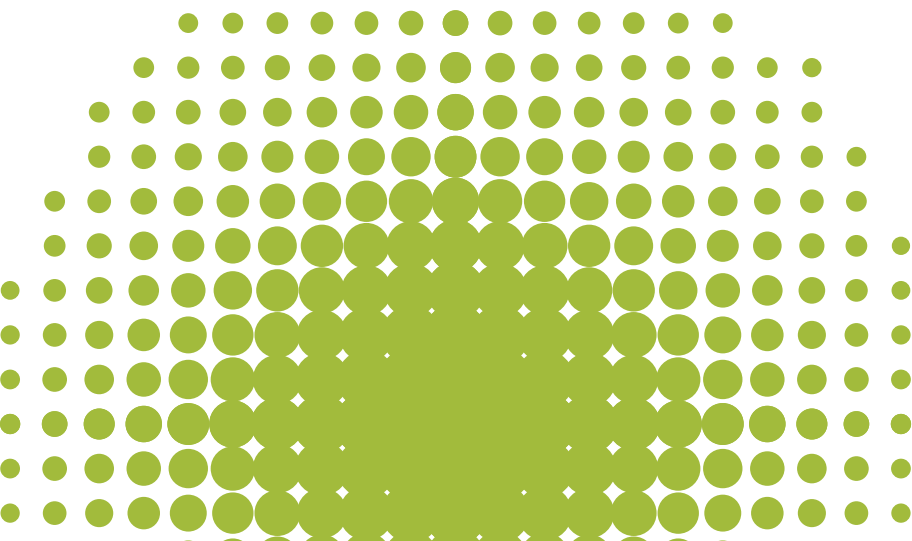
Nous avons besoin de développer des formations internes spécifiques, même pour des jeunes diplômés.

- **Partir en formation : c'est l'équipe de travail qui fait des ajustements.**

Entre collègues, nous nous arrangeons pour nous organiser et que chacun puisse partir en formation. Il y a de la pression pour publier nos supports documentaires, avec des dates de BAT mais, malgré la pression sur les délais à tenir, l'entreprise a un mot d'ordre « quand on est inscrit à une formation, on y va ». Alors, on s'ajuste dans les équipes, et comme nous sommes sur des projets d'une durée assez longue, ce n'est pas 2 ou 3 jours de formation qui vont bouleverser la date de livraison. Dans l'équipe, on se dit de toutes manières, que si l'on ne permet pas à un salarié de partir en formation cette année, le problème d'aménagement du temps se posera de la même manière l'année prochaine et nous n'aurons pas plus de réponses.

- **L'évolution professionnelle, pour tous ?**

De manière générale, je considère que le budget de formation n'est pas toujours bien réparti. Les cadres ont plus de formation que les non cadres. Pour les ouvriers, les formations SSE sont obligatoires et imputent le budget. L'évolution professionnelle n'est pas prise en charge. Par exemple, on a eu des problèmes avec un salarié déclaré inapte et dont l'évolution professionnelle n'avait pas du tout été prise en charge depuis longtemps, alors qu'il avait des lacunes sur les questions bureautiques. Cela rendait son reclassement difficile. L'évolution professionnelle n'est pas prise en charge.



P rogresser sans cesse

Jean-Marie Bergère,

Extrait d'un article « *Se projeter dans un avenir qui ait du sens* » à paraître in *Revue Cadres CFTD*, 2015

- **Ce qu'il faut sauver est l'exigence de cohérence**

« Comment concevoir aujourd'hui des « histoires de cadres » qui soient aussi des histoires de vie et qui soient satisfaisantes ? Une image idéalisée des marchés internes, des carrières à « l'ancienneté » et des médailles du travail « bien méritées », ne peut guère nous aider. L'agitation et la fuite en avant au nom d'une modernisation qui nous échappe non plus.

Il nous faut plutôt essayer de séparer ce qui rendait ces carrières attractives et remplissait de fierté ceux qui s'y consacraient, et leurs modalités historiques, à savoir, pour aller vite, les « trente glorieuses ». Une fois de plus il faut se garder de jeter le bébé avec l'eau du bain.

Notre hypothèse est que ce qu'il faut sauver et développer est « l'exigence de cohérence et de cumulativité », celle qui caractérise « un vrai boulot ». Cette exigence n'est pas forcément synonyme de parcours linéaire. Elle est plus large que celle de la sécurisation des parcours. Elle est moins centrée sur l'emploi et les revenus. Elle renvoie à la possibilité de parcours apprenants au cours desquels chacun voit augmentés et reconnus son professionnalisme, son employabilité et son autonomie, de parcours qui allient sécurité, mobilité et promotion, comme les conditions de l'investissement continu des cadres dans leur travail.

Formation professionnelle : **Combiner l'intérêt du salarié et l'intérêt de l'entreprise**

Odile Denis,
secrétaire nationale CFDT FGMM métallurgie,
Vice-présidente OPCA

Concernant la formation professionnelle tout au long de la vie, et plus généralement l'acquisition et l'actualisation des compétences professionnelles, certains besoins sont partagés entre employeur et salariés, mais d'autres sont spécifiques aux salariés et sont moins souvent couverts.

Les formations nécessaires d'adaptation au poste, et a fortiori les formations réglementaires obligatoires, sont le plus souvent assurées dans les entreprises où la fonction RH est correctement remplie. Dans les entreprises où l'évolution des compétences est considérée, à son juste niveau, comme un investissement nécessaire à leur bonne marche et leur compétitivité, les formations pour des besoins moyens termes, promotionnelles ou de passerelles entre métiers de l'entreprise peuvent être prises en charge.

Par contre, il est extrêmement rare que le salarié ait à sa disposition des informations sur l'adéquation entre une formation du plan de l'entreprise et les besoins en compétences du marché du travail. Il reste encore beaucoup de progrès à faire dans ce domaine. Le nouveau CEP (Conseil en Evolution Professionnelle) pourrait remplir cette fonction, mais pour cela il devra disposer des informations suffisantes.

L a montée en compétences dans une entreprise en lean management en 6 points

Michel Sailly

Sur l'enjeu de la montée en compétences, le lean management préconise :

- Une nouvelle forme de carrière, qui ne soit pas uniquement verticale à l'intérieur d'un métier, mais plutôt en alternance (avec des allers-retours) entre l'application de leurs connaissances dans une fonction correspondant à leur métier de base et l'acquisition de compétences dans un cadre fonctionnel (une structure projet par exemple).
- Des passages dans des fonctions support d'animation des démarches de progrès ou dans des activités kaizen, y compris pour les ouvriers.
- La formation de tous les employés à la démarche lean, pas de façon théorique, mais en lien avec les activités d'amélioration ou d'analyse de la valeur.
- Le développement du travail en équipe et la possibilité pour tous les employés de travailler ou intervenir à un niveau d'égalité.
- Pour les cadres et managers la nécessité de descendre sur le terrain, pour expliquer la stratégie d'amélioration et y participer avec les employés, par opposition aux formations ou séminaires de type TQM organisés en salle.
- À l'exception de quelques cadres ayant en charge le pilotage de la démarche lean, qui peuvent être recrutés de l'extérieur, la mise en œuvre se fait en utilisant les compétences internes dégagées par la réduction ou la suppression des gaspillages, y compris en réintégrant des activités externalisées.



La VAE : le travail, un opérateur du développement de compétences

Anne-Lise Ulmann
Cnam, CRTD, EA 4132

La loi de modernisation sociale confère à chaque personne une reconnaissance officielle de son expérience acquise tout au long de sa vie personnelle ou professionnelle, dès lors que sa durée est d'au moins trois ans. La voie unique de la formation conduisant à l'obtention d'un diplôme, d'un titre ou d'une certification se trouve dédoublée par ce nouveau dispositif législatif puisque les expériences professionnelles et bénévoles sont reconnues comme des valeurs équivalentes aux apprentissages acquis en formation.

Depuis 1985 la VAE a permis à plus de 100 000 personnes de faire reconnaître leurs expériences pour intégrer un cursus de formation. Ceci ne laisse pas indemnes les institutions qui ont pour mission la formation et l'apprentissage : écoles, universités et organismes de formation.

• **LA VAE : une démarche répondant à une demande sociale**

Si les études sur la formation professionnelle continue montrent que pour nombre d'entreprises la formation « est tournée vers une adaptation à court terme des compétences [laissant] de côté les ambitions de la loi de 1971, notamment les aspects relatifs à la promotion sociale et à la possibilité pour chacun de compléter son parcours »¹, désormais la VAE offre des opportunités pour se dégager d'un court terme éprouvant et accompagner des parcours professionnels en cohérence avec les évolutions de la société.

1 Vincent Merle : « les enjeux du volet formation de la loi de modernisation sociale », in *Actualité de la formation permanente*, n° 177, mars - avril 2002.

La perspective d'un titre, un diplôme, plus attractive que la simple attestation de présence sans valeur sociale, redonne sens à l'investissement formation.

En permettant l'accès à un diplôme, la VAE révèle pourtant que la demande de reconnaissance est tout autant professionnelle que personnelle ou sociale. Une analyse² des demandes des candidats nous conduit en effet à identifier trois types de demandes :

Un premier groupe de demandes cherche à effacer des échecs mal acceptés. Ces candidats à la VAE saisissent l'opportunité de valoriser leurs expériences professionnelles pour **surmonter les regrets** de ne pas avoir poursuivi leurs études. La VAE fait fonction de la deuxième chance, un peu à l'image de ce qu'ont pu être dans autres temps les premières lois sur la formation professionnelle continue.

Une autre catégorie de demandes reste très centrée sur l'obtention d'un titre ou d'une certification permettant de **reconnaître l'acquisition effective d'un niveau professionnel**. Ces candidats ne cherchent pas à effacer d'éventuels échecs scolaires passés, (certains peuvent d'ailleurs être très diplômés), mais s'attachent plutôt à rendre officiel leur niveau par l'obtention du titre ou du diplôme.

Un troisième type de demande révèle au contraire des candidats déjà inscrits dans des démarches de **(re)construction de parcours** professionnel. La VAE leur sert souvent de tremplin ou d'accélérateur pour continuer à progresser. Le diplôme validé est une clef d'accès pour entamer une autre carrière professionnelle nécessitant parfois l'engagement dans un autre cursus de formation.

Le processus d'élaboration du dossier VAE transforme souvent les motivations initiales et au fur et à mesure que « l'expérience se fait savoir »³, la démarche de la VAE révèle sa puissance formatrice. **Ce faisant elle découvre le travail comme un puissant opérateur du développement des compétences.**

2 Notre analyse s'appuie sur les candidats que nous avons reçus dans le cadre de nos fonctions de maître de conférences à l'université de Paris12 pour valider une licence professionnelle en gestion des ressources humaines. Notre typologie est fondée sur 45 entretiens que nous avons effectués entre 2003 et 2005 et sur l'analyse de 120 dossiers.

3 Nous reprenons une partie du titre du livre d'Alex Lainé, *VAE, quand l'expérience se fait savoir. L'accompagnement en validation des acquis*. Editions érès, 2005

- **La VAE : côté face**

Le dispositif législatif exige des candidats qu'ils puissent apporter la preuve de ce qu'ils savent faire. La charge de la preuve leur incombant, ils révèlent à un jury qui, à cette occasion, apprend également, les savoirs d'action qu'ils mobilisent dans diverses situations de travail.

Cette prise de distance avec l'action, qui suppose un accompagnement, permet de reconsidérer le travail passé et d'appréhender le travail futur. De ce point de vue, un candidat qui effectue pour des raisons qui lui sont personnelles une démarche de VAE, est aussi un salarié qui se met dans une **démarche de réflexion qui peut faire ressource collectivement** pour contribuer à l'analyse et à la transformation des situations de travail.

La démarche conduit donc à porter davantage d'attention au travail effectif, ce qui ouvre d'autres perspectives pour rendre le travail plus apprenant qu'il ne l'est souvent. La « descente en profondeur dans les arcanes du travail » (R. Lenoir) permet d'identifier non seulement les investissements subjectifs des personnes, mais découvre également que les situations professionnelles peuvent aussi être plus ou moins sources d'apprentissages (Mayen).

Avec Y. Clot l'on peut donc constater que le retour sur le travail passé développe « le pouvoir d'agir » sur le présent parce que ces remémorations adressées donnent sens à ce qui n'est pas directement perceptible dans le cours de l'action. Cette prise de distance est source d'apprentissages et de développement, bien qu'elle soit peu prise en compte dans les pratiques de formation.

- **La VAE : côté pile**

Puisque le dispositif peut contribuer au développement des personnes et des organisations, il est étonnant de constater que quinze ans après sa mise en œuvre il n'ait pas davantage transformé les pratiques de formation.

Ce dispositif met-il trop fortement en tension les savoirs enseignés avec les savoirs d'action ? Pourrait-il contribuer à dévaloriser les diplômes par la transformation des exigences scolaires et universitaires ? Est-ce la crainte de partager le pouvoir de la validation avec des professionnels qui rend le dispositif parfois très complexe à suivre ?

Si le dispositif, notamment à ses débuts, a suscité de nombreuses réticences, les difficultés rencontrées aujourd'hui nous paraissent d'un autre ordre et s'avèrent délicates à lever tant elles **remettent en question les institutions.**

Nous pouvons, à partir d'une pratique de jury VAE, identifier deux types de difficultés :

- les premières sont liées à la composition des jurys qui conduit à faire travailler ensemble des professionnels et des enseignants. Cette pratique installe une sorte de face à face entre deux « clans » qui n'ont pas les mêmes habitudes de travail. Cela conduit souvent à une certaine soumission des professionnels aux discours des enseignants. Moins rôdés à ce travail que les enseignants, rares sont en effet les professionnels qui osent s'opposer à leurs points de vue. Le pouvoir du savoir enseigné reste maître, surtout quand il s'agit de certification.
- Les deuxièmes types de difficultés tiennent à la connaissance du travail réel, tant des enseignants mais également des professionnels qui ont plutôt des fonctions d'encadrants. La difficulté pour un candidat à argumenter oralement sur ce que les situations de travail ont permis d'apprendre et comment l'expérience de ces situations a pu contribuer au développement ou à la création de nouveaux savoirs d'action, met souvent les membres des jurys en difficulté. Ce malaise souvent perceptible dans les échanges les conduit à retourner vers les savoirs enseignés qui sont ceux qu'ils maîtrisent le mieux. La « relation malheureuse des formateurs et du travail » (Jobert) se repère aisément dans ces débats où les situations réelles de travail ne sont pas toujours bienvenues dans les échanges avec certains jurys.

Il apparaît dès lors que le dispositif de la VAE peut mettre en grande difficulté certains candidats quand les jurys les questionnent sur des savoirs que la pratique professionnelle ne mobilise pas. Cette difficulté tient-elle à des carences des candidats ou est-elle le symptôme des difficultés des jurys d'enseignants à penser les liens entre le savoir et l'action ? Un tel dispositif n'impliquerait-il pas de réfléchir au rapport des enseignants aux savoirs enseignés pour qu'ils s'intéressent davantage au travail effectif et aux savoirs d'action ?

L'Observatoire des cadres et du management vous invite à naviguer sur son nouveau site Web :

observatoiredescadres.fr



L'observatoire Thèmes Publications En direct Contact

Dernières actualités



[Colloque annuel] Le travail formateur

Cette année, nous organisons notre colloque le vendredi 11 décembre sur le thème "Le travail..."

30 novembre, 2015



Manager, une fonction au service d'une finalité

Construire la vraie responsabilité personnelle du manager envers...

27 novembre, 2015

Nos prochaines dates

- Journée annuelle de colloque de l'Observatoire des cadres et du management
11 décembre de 9 h 00 min à 16 h 30 min

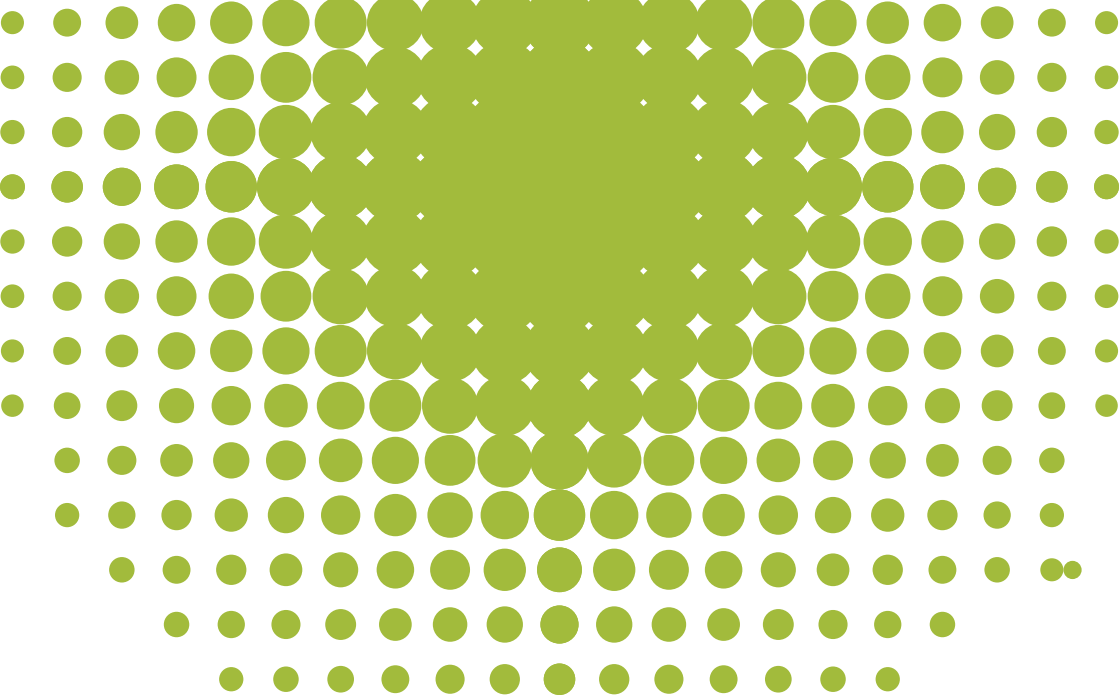
Tweets Suivre

Obs des Cadres @Obs_des_Cadres 23h
Avec @Dcarre retrouver sur odcades.fr notre colloque #OdcFormation1 #Cadres

Obs des Cadres @Obs_des_Cadres 7 Déc
[Colloque annuel] Le travail formateur observatoiredescadres.fr/colloque-annue... #OdcFormation #Cadres Étendre

Obs des Cadres @Obs_des_Cadres 30 Nov
Et pour s'inscrire fr.surveymonkey.com/f/observatoire... #OdcFormation1 pic.twitter.com/hLhNipP14g

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for handwriting practice.



L'Observatoire des cadres et du management poursuit sa réflexion ...

Témoignez de vos expériences de travail sur la question de **la montée en compétences, de la formation** :

contact@observatoiredescadres.fr



[@obs_des_cadres](https://twitter.com/obs_des_cadres)



[@obsdescadres](https://www.facebook.com/obsdescadres)



[observatoiredescadres](https://www.linkedin.com/company/observatoiredescadres)