

Le développement de la VAE dans un groupe de services :

La difficile propagation d'un investissement partenarial *

*Damien BROCHIER ***

Introduction

L'usage de la Validation des Acquis de l'Expérience par les entreprises est un phénomène sur lequel on dispose généralement d'une faible prise de recul. En effet, pour nombre d'entreprises, il résulte de la mise en œuvre des dispositions contenues dans la loi de modernisation sociale de 2002, ce qui amoindrit la portée d'une analyse diachronique. Cependant, certaines entreprises avaient saisi dès le milieu des années quatre-vingt-dix l'opportunité de la première vague de reconnaissance officielle des acquis professionnels pour engager des actions dans ce domaine (Paddeu et Savoyant, 2003).

C'est précisément le cas du groupe Veolia Environnement, qui constitue la toile de fond du présent article (*cf.* Encadré 1). L'analyse du déploiement

* Ce texte s'inspire largement de la contribution monographique à un rapport d'étude collectif réalisé pour la DARES en 2007 (Brochier et Quintero, 2007). Son contenu doit beaucoup aux informations recueillies auprès de Françoise Sirot, cadre du groupe Veolia Environnement. Qu'elle en soit ici sincèrement remerciée. Il s'appuie également sur les résultats d'une étude récente menée par le Céreq sur la mise en œuvre d'un accord sur le développement des compétences et la progression professionnelle signé en 2004 au sein du Groupe Veolia Environnement (Brochier et *alii*, 2007-2).

** Ingénieur de recherches au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq – Marseille), brochier@cereq.fr

des procédures de VAE¹ au sein de cette organisation s'avère particulièrement intéressante à deux titres, qui correspondent aux deux parties de ce texte. En premier lieu, l'émergence de la VAE est indissolublement liée à la structuration d'un partenariat avec l'Education nationale, qui constitue un véritable « investissement de forme » (Thévenot, 1985) pour ce groupe au début des années quatre-vingt dix. En second lieu, dès lors que les fondations de la VAE sont creusées, se pose la question de sa diffusion au sein d'un groupe dont l'activité repose sur un très grand nombre d'unités opérationnelles de petite taille réparties sur l'ensemble du territoire. Un enjeu majeur est celui du pilotage de la VAE au sein d'une organisation au sein de laquelle coexistent des cultures de métier très différentes, pour lesquelles l'expérience professionnelle n'a pas le même poids. Sous divers angles, ce texte invite donc à une analyse rétrospective de la mise en œuvre de la VAE sur une durée de plus d'une quinzaine d'années au sein d'un groupe.

I. La VAE, composante d'un investissement éducatif partenarial

La genèse de la VAE au sein du groupe Veolia Environnement est à rechercher au début des années quatre-vingt-dix dans l'élaboration d'une politique de formation d'une des entités du groupe. Celle-ci va décider de réaliser un « investissement de forme »² conséquent dans les procédures de professionnalisation des salariés. Le déploiement de la VAE va ainsi devenir réalité, notamment grâce à l'implication du groupe dans la conception de nouveaux diplômes et la définition de partenariats stratégiques avec l'Education nationale.

1.1. Le choix d'une stratégie volontariste de professionnalisation des salariés

Le développement de la VAE au sein du groupe Veolia Environnement trouve son origine dans une réflexion engagée en 1991 au sein de la CGEA, composante du groupe regroupant à l'époque des sociétés de transport de voyageurs et de gestion de la propreté, et elle-même organisée sous forme de groupe³. Le directeur général qui a pris la direction de cette entité en 1990 va souscrire au diagnostic sur la professionnalisation des salariés réalisé conjointement par le nouveau directeur des ressources humaines et une

1. Compte tenu d'une analyse s'étalant sur une période couvrant à la fois les années 1990 et 2000, l'acronyme VAP sera utilisé pour désigner les dispositifs relevant de la Validation des Acquis Professionnels qui se réfèrent à la loi de 1992 et l'acronyme VAE pour ceux qui relèvent des textes sur la Validation des Acquis de l'Expérience postérieurs à 2002. Dans les cas, comme ici, où est évoquée la démarche générale du groupe en matière de validation d'acquis, c'est l'acronyme VAE qui sera utilisé.

2. Nous remercions Pascal Ughetto de nous avoir rappelé la pertinence de ce cadre théorique (Thévenot, 1985) déjà ancien mais toujours fécond pour analyser notre objet.

3. Cela explique l'appellation de « groupe CGEA » utilisée dans la suite de cette partie.

Encadré 1

Le groupe Veolia Environnement

Bien qu'il existe officiellement sous cette dénomination seulement depuis l'année 2003, ce qui en fait en apparence un groupe très « jeune », Le groupe Veolia Environnement est en réalité porteur d'une histoire qui s'étale sur une durée d'un siècle et demi ! C'est en effet le rapprochement progressif de plusieurs sociétés créées au cours du dix-neuvième siècle ou au début du vingtième siècle (notamment la Générale des Eaux en 1853 et la CGEA en 1912) qui a dessiné les contours du groupe actuel. Celui-ci est stabilisé autour de quatre activités principales depuis 1998 (cf. Encadré 3).

En 2006, le groupe Veolia Environnement se présente comme un groupe multinational, présent dans plus de 60 pays, et spécialisé dans les services à l'environnement. Il se compose de près de 300 000 salariés, répartis entre la France (38 %), le reste de l'Europe (34 %) et le reste du monde (28 %). Il intervient dans quatre domaines d'activité organisés sous la forme de divisions, regroupant elles-mêmes des sociétés de tailles et de statuts très différents.

Division	Veolia Eau		Veolia Propreté		Veolia Energie		Veolia Transport	
Activité	Gestion des services d'eau et d'assainissement		Services de propreté, de tri et valorisation des déchets		Prestations de services énergétiques et climatiques		Gestion déléguée de transport public de voyageurs	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Effectifs totaux	78000	26	89500	30	49000	16	82000	28
Effectifs France	29000	26	34000	30	19000	17	30000	27
% de cadres	16		8		16		4	
% de la masse salariale pour la formation	3,01		2,80		3,40		2,39	
% de salariés ayant bénéficié d'une action de formation dans l'année	99,34		74,64		96,50		72,98	

Source : Direction des Ressources Humaines Veolia Environnement - Données 2006 arrondies pour les effectifs et données 2005 France pour les pourcentages relatifs aux cadres et à la formation.

cadre chargée du développement social. Ceux-ci notent que l'apprentissage sur le tas, fondé sur la prédominance de la culture orale, constitue la modalité de professionnalisation privilégiée au sein des équipes d'exploitation aussi bien dans le transport que dans la propreté urbaine⁴. Ce déficit de codification des qualifications n'est pas un obstacle pour conduire l'activité actuelle, mais il risque de devenir problématique dans le contexte émergent d'un accroissement de la complexité des missions liées à la gestion urbaine de l'environnement (avec par exemple le développement des premières filières de tri des déchets).

Pour garantir le maintien voire l'accroissement des performances du groupe, le PDG va faire alors un choix stratégique majeur en matière de gestion des ressources humaines. Il donne comme objectif au management l'accroissement du niveau de qualification des salariés par l'acquisition et surtout la reconnaissance explicite des compétences adaptées à l'exercice de leur métier. Cette perspective distingue d'emblée deux publics pour lesquels les moyens à mettre en œuvre sont différents.

Le premier est constitué par les jeunes embauchés, pour lesquels l'intégration se fera désormais *via* un pré-recrutement par apprentissage, largement contrôlé par le groupe. La CGEA va pour cela engager un investissement lourd et visible en matière de formation interne, en s'associant avec les autorités consulaires (Chambre de commerce et d'industrie de Versailles) et en recevant le soutien financier du Conseil régional d'Ile de France. Le démarrage de l'Institut de l'Environnement Urbain (IEU) en 1994, et l'atteinte dès l'année 2000 du nombre de 1 000 apprentis passés par cette structure témoignent de cette démarche volontariste. La première caractéristique que L. Thévenot attribue à un investissement de forme, à savoir « l'établissement, coûteux, d'une relation stable pour une certaine durée » (Thévenot, 1985 : 26) apparaît *a posteriori* clairement validée : le groupe est engagé durablement dans une régulation de ses flux d'entrants qui fait intervenir massivement la formation professionnelle diplômante.

Le deuxième public est constitué par les salariés déjà présents dans le groupe, pour lesquels l'enjeu est la reconnaissance sociale de compétences acquises au cours de nombreuses années de travail, et peu valorisées car attachées à des métiers souvent dévalorisés en termes d'image (« l'éboueur », le « chauffeur »...). C'est à eux que l'entreprise va offrir l'opportunité, tout juste émergente, d'acquérir une certification publique *via* la procédure de validation des Acquis Professionnels (VAP), et/ou de voir leur accès à la formation continue facilité.

4. A l'exception bien sûr des emplois nécessitant le passage d'un permis de conduire poids lourds.

1.2. Le choix d'une certification publique... qui implique la construction de nouveaux diplômes

La volonté de professionnaliser les salariés, qu'ils soient nouveaux entrants ou travailleurs expérimentés, va reposer dès l'origine sur un adossement explicite des processus de formation ou de validation des acquis à la certification publique, et en particulier aux diplômes de l'Education nationale. La principale responsable de ce montage explique en ces termes les motivations d'un tel choix : « Si le groupe CGEA pour ses ouvriers qualifiés a fait le choix du diplôme, c'est avant tout pour valoriser ses métiers et les hisser au rang de professions, motiver ceux qui les exercent et leur donner, s'ils le souhaitent, la possibilité d'accompagner l'entreprise sur le long terme. (...) Le diplôme en France est fortement porteur de reconnaissance sociale. C'est une certification nationale facilement lisible par les intéressés et leur environnement et d'autant plus valorisante que les trajectoires individuelles sont souvent empreintes d'échec scolaire » (Sirot, 2000).

Pour motivé qu'il soit, ce choix de la certification publique vient buter sur un problème majeur au début des années quatre-vingt-dix : il n'existe pas, dans les deux métiers principalement exercés dans le groupe que sont le traitement des déchets et le transport routier de voyageurs de diplôme professionnel constituant un socle de base pour des salariés, futurs ou anciens. C'est la raison pour laquelle le groupe, jusque là peu impliqué dans les coopérations avec des institutions éducatives, car se situant massivement dans une logique de gestion quantitative de l'emploi, va devenir en quelques années un « partenaire du système de formation » très actif (*cf.* Encadré 2) en s'investissant dans la procédure d'élaboration (ou de révision) d'un certain nombre de diplômes professionnels de l'Education nationale. Une deuxième caractéristique de l'investissement de forme est ici aisément reconnaissable, à savoir son objectivation dans un « outillage anonyme lui assurant un caractère contraignant » (Thévenot, 1985 : 30).

Concrètement, cette implication va prendre la forme d'une participation de membres du groupe (au titre des représentants des employeurs) à deux Commissions Professionnelles Consultatives (CPC), qui vont valider :

- la création du CAP d'Agent d'Accueil et de Conduite Routière (AACR) en novembre 1993, au sein de la 11^e CPC (Transport et manutention) ;
- la création du CAP Agent de Gestion des Déchets et Propreté Urbaine (AGDPU) en juin 1994, au sein de la 20^e CPC (Sanitaire et Social) ;
- la modification du CAP Maintenance et Hygiène des Locaux en 1996, au sein de la 20^e CPC (Sanitaire et Social).

L'examen du compte-rendu d'une séance de CPC au cours de laquelle a

été examiné le dossier d'opportunité de création du CAP AACR⁵, permet par exemple de mesurer combien le profil du futur diplômé, et son positionnement à côté des diplômés existants (ici en l'occurrence le CAP de conducteur routier) a suscité des discussions importantes entre les membres de la CPC. L'accord finalement obtenu s'est fait autour de l'intérêt de spécifier dans un diplôme le double enjeu du « relationnel » et de « la conduite » dans le transport de voyageurs, par rapport à une qualification jusque là orientée vers la maîtrise du seul véhicule.

1.3. La formalisation de partenariats avec l'Education nationale

Ainsi, dès 1994, la CGEA est en mesure de disposer des certifications nécessaires pour permettre des engagements individuels dans des démarches de formation par apprentissage ou de VAP. Si, pour l'apprentissage, la mise en œuvre opérationnelle va s'effectuer sans problèmes majeurs grâce au CFA interne qui vient d'être créé et qui mobilise fortement les professionnels de l'entreprise, il en va différemment pour la VAP qui nécessite une ingénierie spécifique de la part de l'Education nationale, notamment pour ce qui concerne les phases d'accompagnement des candidats.

Afin de créer le cadre d'une coopération durable avec l'Education nationale dans ce domaine, le groupe CGEA va choisir au niveau central la voie des conventions de partenariat. Ainsi, la signature d'une convention en mai 1995 entre le ministre de l'Education nationale et le PDG du groupe⁶ définit les modalités de coopération « à chacune des phases de la procédure » pour favoriser le développement de la VAP pour les salariés du groupe : information des salariés ; mobilisation des entités locales ; information des candidats potentiels ; accompagnement des candidats ; jury. On peut noter que ce partenariat intéresse d'autant plus l'acteur public qu'il constitue une possibilité pour lui de valoriser la loi de 1992 sur la VAP.

A cette première convention de portée nationale (quoique ciblant des sites pilotes situés dans les régions Ile de France et Aquitaine) vont se rajouter dans certains cas des conventions de portée territoriale plus réduite et visant des objectifs particuliers, comme la convention passée en janvier 1998 entre la CGEA et l'Académie de Versailles⁷. Ce document pose les bases d'une démarche de validation expérimentale d'un certificat de formation générale correspondant à un palier diplômant inférieur au CAP, pour permettre à des salariés ne parvenant pas à atteindre le niveau du CAP de réussir quand même à bénéficier d'une certification.

5. Compte-rendu de la séance de la CPC Transport et Manutention du 18 mars 1993 (4 p.). Ce compte-rendu a pu être retrouvé, grâce à la création récente au sein du Céreq d'une base de données traitant des archives des comptes-rendus de CPC.

6. Convention entre le ministère de l'Education nationale et le groupe CGEA visant à faciliter l'accès aux diplômes pour les salariés, 5 mai 1995.

7. Convention de partenariat entre le Groupe CGEA et l'Académie de Versailles, 29 janvier 1998.

Encadré 2

**Le positionnement des entreprises à l'égard du système éducatif :
une typologie**

Pour illustrer l'ampleur du saut stratégique qu'a représenté la nouvelle politique de formation de la CGEA, nous mobilisons une typologie élaborée par une équipe du Céreq à l'occasion d'une étude sur les processus de recrutement des entreprises (Lochet, Podevin, Saunier, 1995). Deux critères sont utilisés pour distinguer des types de positionnement des entreprises à l'égard du système éducatif :

- l'intensité du recours au diplôme comme outil de sélection des candidats ;
- le degré d'implication de l'entreprise dans la production des qualités et compétences requises par les salariés.

Selon ces auteurs, une entreprise « partenaire du système de formation » se définit d'un côté par une implication forte des employeurs dans le domaine de la formation passant notamment par « des partenariats forts avec les établissements de formation professionnelle initiale », qui peuvent aller jusqu'à « la conception même des cursus », et de l'autre par « une stratégie et des outils de recrutement (...) définis de façon centralisée ». Elle se rapproche de l'entreprise « autodidacte » qui investit elle aussi dans la formation, mais s'en distingue par une « référence au diplôme » beaucoup plus appuyée. Elle s'oppose par contre aux entreprises « à gestion quantitative de l'emploi » qui formalisent très faiblement leurs pratiques de recrutement et leurs critères d'embauche, en délaissant totalement la référence au diplôme, et aux entreprises « clientes du système de formation » qui utilisent le diplôme comme un filtre préalable au recrutement, mais investissent très peu en interne sur la formation des jeunes.

	Faible implication de l'entreprise dans la construction des qualités de ses salariés	Forte implication de l'entreprise dans la constructions des qualités de ses salariés
Fort recours au diplôme	Entreprise « cliente » du système de formation	Entreprise partenaire du système de formation
Faible recours au diplôme	Entreprise à gestion quantitative de l'emploi	Entreprise « autodidacte »

D'un point de vue théorique, ces conventions correspondent à une troisième caractéristique de l'investissement de forme, à savoir « l'étendue de son domaine de validité » (Thévenot, 1985 : 29). Elles visent en effet à élargir au maximum la portée du nouveau dispositif de VAP, en modélisant les conditions de sa mise en application localisée.

En quelques années, le groupe CGEA s'est donc doté d'un cadre adapté à ses besoins en matière de validation des acquis de son personnel, en investissant fortement la logique partenariale avec les acteurs éducatifs et notamment le ministère de l'Éducation nationale. Cela s'est réalisé dans le cadre d'un investissement de forme particulièrement important et diversifié qui a conduit d'abord à objectiver les qualifications requises *via* la création de nouveaux diplômes, puis à stabiliser durablement le diplôme comme référent des parcours professionnels des salariés jeunes ou expérimentés, et enfin à établir des protocoles permettant une adaptation singulière et localisée de la stratégie globale du groupe.

II. Le déploiement opérationnel de la VAE : une propagation limitée mais des réussites ponctuelles

La densité de l'investissement réalisé par le groupe pour transformer les fondements de la professionnalisation de ses salariés constituait *a priori* un cadre particulièrement adapté à une forte appropriation de la VAE. Pourtant, l'impact opérationnel sur les sociétés et les salariés du groupe apparaît limité. Un pointage effectué au début de l'année 2000 relève, pour les cinq années précédentes, l'engagement de seulement 230 salariés dans une démarche de VAP et l'obtention de 112 diplômes (Siro, 2000). Et dans les années suivantes, alors même que le groupe est en pleine croissance, seules quelques sociétés du groupe intègrent la VAE dans leur stratégie de GRH.

Comment expliquer la modestie de ce retour sur investissement de forme, alors même que les fondements de la VAE semblaient solidement établis, notamment du fait d'un conventionnement formalisé avec le partenaire Education nationale ? Plusieurs éléments d'explication peuvent être avancés pour comprendre la singularité du déploiement de la VAE au sein du groupe Veolia Environnement.

II.1. Une réponse contrastée des différentes composantes du groupe

Un premier élément est lié à la forte évolution du contexte organisationnel dans lequel se déploie l'opération de promotion et de mise en œuvre de la VAE (*cf.* Encadré 3). En effet, en 1999, le groupe CGEA, qui a servi de creuset à cette politique, est fondu dans un nouvel ensemble (Vivendi Environnement qui

deviendra Veolia Environnement en 2003) dont la direction est précisément confiée à l'ancien PDG de la CGEA. Celui-ci va choisir d'étendre la portée de l'investissement réalisé en matière de professionnalisation au sein de la CGEA à l'ensemble des quatre métiers que recouvre le nouveau groupe qu'il dirige désormais. Ce volontarisme est lié à la conviction maintes fois réaffirmée que la formation et la professionnalisation du personnel constituent des vecteurs-clés de la qualité de service et donc des performances du groupe.

Mais cette conviction doit faire face dans ses premières années à la réalité de quatre composantes qui ont une position très différente à l'égard de l'investissement de forme élaboré les années précédentes. Les divisions Connex (transport) et Onyx (propreté), qui regroupent les anciennes entités de la CGEA, adhèrent d'autant plus à cette nouvelle culture de la formation qu'elle s'est forgée en leur sein et qu'elles en sont en quelque sorte les dépositaires. Concernant la problématique de la VAE, celle-ci est souvent en phase avec les préoccupations des personnels dotés d'une forte ancienneté qui reconnaissent l'intérêt d'une reconnaissance de leur expérience, mais récusent la perspective d'un retour en formation pour y parvenir.

A contrario, les divisions Dalkia (énergie) et Générale des Eaux intègrent avec plus de difficultés la nouvelle dynamique de formation, compte tenu de leur propre expérience et de leur culture spécifique dans ce domaine. Elles disposent de leurs propres centres de formation interne et leurs actions sont plutôt orientées vers des publics plus qualifiés. En outre, le recours à la formation apparaît plus systématique pour les salariés (*cf.* Encadré 1). Le thème de la VAE constitue donc *a priori* un enjeu moindre pour des salariés plus enclins à utiliser la voie de la formation formelle pour faire valoir leurs acquis et développer leurs compétences.

Un tel contraste permet de comprendre pourquoi la mise en œuvre de la VAE n'a pas rencontré, au moins dans ses premières années, un intérêt également partagé parmi les différentes composantes du groupe. Un recensement partiel de différentes actions menées en matière de VAE au sein de différents établissements de Vivendi Environnement montre que les expériences significatives dans ce domaine ont concerné seulement des entités du transport collectif et de la propreté (*cf.* Encadré 4).

II.2. Une mobilisation des managers locaux rare... mais indispensable

Au delà de la disparité dans l'implication des différents métiers du groupe, un deuxième facteur joue également dans le déploiement limité de la VAE. Il concerne la difficulté à mobiliser les structures opérationnelles à cet enjeu particulier. Pour bien comprendre le problème, il nous faut ici détailler l'une des caractéristiques essentielles du groupe qui le distingue d'autres entités économiques de taille similaire. Celle-ci est synthétisée par

l'expression de firme « locale-globale », issue des travaux d'un chercheur ayant étudié sur un quart de siècle l'évolution du principal concurrent du groupe Veolia Environnement, la société Lyonnaise des Eaux, devenue le groupe Suez (Lorrain, 2005). Constatant que ce groupe a progressivement « mis au point une forme nouvelle lui permettant de faire groupe tout en exploitant des services différents dans un grand nombre de pays », ce chercheur lui attribue un certain nombre de propriétés qui s'appliquent particulièrement bien au groupe Veolia Environnement, et que nous utiliserons pour mieux comprendre la singularité du déploiement de la VAE.

II.2.1. Une appréhension partagée des entités locales face à la VAE

La nature « locale-globale » d'un groupe de services rend compte du rôle central accordé aux unités de base dans le développement de son activité au niveau international. Comme le note Lorrain, « la firme repose d'abord sur des exploitations d'où viennent les résultats et l'écoute des marchés ». Le groupe Veolia Environnement correspond bien à un tel cas de figure. Contrairement aux groupes industriels classiques formés par des réseaux d'usines dépendant d'une unité centrale assurant la régulation globale de l'activité, il développe en effet son activité à partir de quatre divisions, regroupant elles-mêmes des sociétés de tailles et de statuts très variables. En dépit de leurs différences, ces sociétés ont une caractéristique commune : leur activité se réalise au sein d'entités opérationnelles souvent de petite taille (unités de traitement des eaux, centres d'enfouissement des déchets, réseaux de bus, centrales de chauffage urbain, etc.) et centrées sur des relations privilégiées avec les collectivités locales qui sont leurs principaux clients. On se situe dans un univers qui s'apparente à celui de la PME, avec un directeur assurant un rôle de patron de site, doté d'une autonomie reconnue en matière d'articulation des dimensions commerciales, techniques et humaines de son activité, tout en étant soumis à un *reporting* rigoureux de la part du groupe. Il est entouré d'un management souvent réduit au sein duquel la fonction RH n'est pas toujours représentée. Un tel contexte local qui met fortement l'accent sur les décisions de court terme n'apparaît que rarement favorable à l'instauration de démarches de gestion des ressources humaines comme la VAE. Celles-ci apparaissent en effet comme fortement perturbatrices du cadre habituel de l'activité des salariés. En outre, leurs effets s'inscrivent dans le moyen terme, par nature difficile à anticiper. Cela conduit la grande majorité des responsables locaux à ne pas se saisir de la VAE comme outil supplémentaire de leur gestion des hommes.

II.2.2. Quelques mobilisations locales réussies autour de la VAE

A contrario, une telle organisation qui fonde une large part de son développement sur l'action des managers locaux permet d'expliquer la réussite

des démarches réalisées au sein de certaines entités. Loin de correspondre à des injonctions issues du groupe, celles-ci répondent en effet à des finalités locales précises. Pour certaines sociétés, les diplômes obtenus *via* la VAE par un ensemble important de salariés d'une même catégorie constituent une quasi certification-qualité à l'égard de leur client qu'est la collectivité locale. C'est par exemple le cas lorsqu'un réseau de bus urbains d'une ville du Nord de la France parvient à diplômer 50 % des conducteurs par cette démarche.

Pour d'autres, la VAE correspond plutôt à un enjeu de construction d'un « marché interne ». C'est notamment le cas d'une société de transport interurbain du sud de la France qui s'est engagée en 2005 dans la VAE et pour laquelle une observation fine a permis d'approfondir l'analyse sur les différents effets de la VAE (Brochier, Quintero, 2007).

- Une contribution à l'évolution de la gestion des évolutions professionnelles.

Pour le nouveau chef de centre de cette entité composé d'un peu plus de deux cent salariés dont 80 % de personnels d'exploitation (160 conducteurs), il s'agit à l'origine de trouver un moyen de transformer les procédures de promotion des conducteurs jugées peu loyales et inéquitables par certains salariés. Pour clarifier ce problème, ce responsable décide de proposer à tous les conducteurs volontaires de s'engager dans une démarche de VAE finalisée sur l'obtention du diplôme de CAP d'Agent d'accueil et de conduite routière. Il annonce que c'est désormais seulement au sein du « vivier » des diplômés que seront choisis les futurs promus. Il entend substituer ainsi au soupçon de jugement subjectif qui pesait sur les promotions une dynamique d'évaluation objective assise sur un référent incontestable et externe à l'entreprise que constitue l'obtention d'un diplôme. Présentée au comité d'entreprise, la démarche ne suscite pas d'opposition de la part des représentants du personnel, qui ne considèrent pas ce sujet comme stratégique.

- La valorisation d'un métier déprécié.

Les prestations d'accompagnement individuel et collectif mises en œuvre par le partenaire local de l'Education nationale ont un deuxième effet significatif pour les conducteurs ayant choisi la VAE. Elles les conduisent en effet à engager une activité réflexive importante sur le détail de leur activité, et font émerger progressivement une appréhension élargie de leur métier et notamment des dimensions d'activité commerciale, de contact avec la clientèle ou de sécurité qui étaient sous-jacentes et jusqu'alors peu valorisées. Un conducteur en fournit une illustration intéressante : « Avant je ne remplissais pas bien le disque⁸, depuis que j'ai fait la VAE je le remplis correctement. L'accompagnatrice a posé des questions sur les conséquences d'un disque

8. Le disque (ou chronotachygraphe) est un appareil électronique enregistreur de vitesse et de temps de conduite installé sur les véhicules de transport routier.

mal rempli, le contrôle de police, l'accident. C'est une prise de conscience ». Tout en assurant cette fonction de reconnaissance d'une identité professionnelle de conducteur, la VAE agit également sur le plan de la reconnaissance sociale, vis à vis de l'entourage et de la famille, comme le reflète cette réflexion d'un conducteur : « Pour moi, c'est avoir un diplôme du métier que je fais. Moi, je n'avais que le permis de conduire. Avec la VAE, je deviens conducteur de car, maintenant je peux expliquer ce que c'est mon métier. »

II.3. Une discontinuité dans le pilotage de la VAE

Comme le note Lorrain à propos des propriétés qui caractérisent les firmes « locales-globales », les fonctions de mise en cohérence, d'animation et d'impulsion des exploitations constituent des missions de base pour les structures centrales d'un groupe, dès lors que celui-ci entend déployer une stratégie qui concerne l'ensemble de ses composantes (Lorrain, 2005 : 357). C'est précisément la manière dont le projet de développement de la VAE a été piloté et animé au niveau central du groupe Veolia Environnement qui constitue un troisième élément explicatif de la relative faiblesse de la propagation de la VAE.

On peut distinguer en effet plusieurs phases dans les modalités de pilotage de la VAE au sein du groupe (*cf.* Encadré 4). Dans la première partie des années quatre-vingt-dix, comme on l'a vu précédemment, la politique de validation des acquis est conçue au niveau central : elle se concentre sur les conditions de faisabilité de ce dispositif, notamment en matière de certification, en assurant « une fonction de veille et d'influence sur l'environnement dans lequel la firme évolue » (Lorrain, 2005). La reconnaissance progressive du groupe comme partenaire institutionnel de l'Éducation nationale constitue le pivot de l'investissement de forme réalisé. Dans la deuxième partie des années quatre-vingt-dix, le pilotage central de la VAE élargit son champ d'action en assurant également une fonction d'impulsion de démarches opérationnelles au niveau local, à travers une série d'expériences-pilotes visant à crédibiliser la démarche. Ces développements locaux de la VAE vont se poursuivre au cours des années 2000, en s'appuyant, comme on l'a vu précédemment, sur des responsables opérationnels s'intéressant à la VAE pour atteindre des objectifs spécifiques. Mais ils vont se faire désormais de manière relativement autonome. La principale initiatrice du processus de VAE au niveau du groupe change en effet de fonction en 2000 et la mission d'animation qu'elle assurait n'est pas reprise. Cet affaiblissement du pilotage central de la VAE pendant quelques années n'implique donc pas l'arrêt des démarches locales de VAE, mais contribue à ne plus les intégrer dans le cadre d'une véritable politique de

groupe. La VAE réapparaît cependant au niveau central en 2004, dans le cadre d'un « Accord sur les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle » signé entre la direction du groupe Veolia Environnement et l'ensemble des organisations syndicales (Brochier *et alii*, 2007-1). Dans cet accord, la VAE est reconnue comme l'un des moyens de « faciliter les choix professionnels en cours de carrière » des salariés (Article II-2-5 de l'accord). La direction centrale du groupe réaffirme donc explicitement son intérêt pour ce type de démarche, notamment en prônant la relance d'une coopération avec les organismes certificateurs pour rechercher « le développement de diplômés et de titres particulièrement adaptés aux métiers de services à l'environnement »...

Ce bref aperçu des modalités de pilotage de la VAE souligne l'une des principales défaillances de l'investissement de forme réalisé dans ce domaine, qui concerne la façon dont a été pensée dans le temps l'extension de son domaine de validité. Focalisé sur l'établissement des partenariats avec son environnement institutionnel (et notamment l'Education nationale), le groupe a faiblement consolidé les formes de déclinaison interne de cet investissement, contribuant de ce fait à une relative dispersion des initiatives. Le contraste est net avec la politique d'apprentissage du groupe, qui s'est appuyée au cours de la même période sur une injonction périodiquement renouvelée faite aux entités locales pour contribuer à former des jeunes par cette voie, avec des résultats tangibles à la clé⁹.

Conclusion

Le développement de la VAE au sein d'un groupe de services comme Veolia Environnement depuis un peu plus d'une dizaine d'années laisse transparaître l'existence de deux niveaux assez contrastés et finalement assez séparés d'implication de la part des acteurs de l'entreprise. D'une part, le niveau central du groupe apparaît largement mobilisé durant la phase d'élaboration d'une ingénierie spécifique située en amont de la mise en œuvre proprement dite. Celle-ci implique le choix d'un investissement de forme particulièrement lourd dans le partenariat avec les instances publiques chargées de l'élaboration des certifications. D'autre part, les entités locales s'appuient sur les procédures nouvelles qui résultent de ces relations partenariales nouées au niveau central pour élaborer des logiques d'usage de la VAE correspondant à leurs

9. En 2006, ce sont 552 apprentis qui ont été diplômés dans le cadre du « Campus Veolia Environnement » (qui est le nouveau nom de l'Institut de l'Environnement Urbain créé en 1994).

dynamiques spécifiques de management de leurs salariés. L'absence d'injonction de la part du niveau central du groupe pour contraindre à un développement quantitatif de la VAE durant toute cette période, couplé à la suspension d'une animation transversale de cette démarche au bout de quelques années donnent ainsi à voir une forme originale de propagation de la VAE au sein du groupe. Si celle-ci a pu donner lieu à des résultats locaux appréciables mais sporadiques, elle interroge cependant sur la capacité d'un groupe à outiller ce type de démarche pour la transformer en axe structurant de sa politique de gestion des ressources humaines.

Références Bibliographiques

- Brochier Damien (2006) *Evolution des métiers des services à l'environnement et dynamique de gestion des compétences : le cas du groupe Veolia Environnement*, communication au Congrès de l'Association Française de Sociologie, Bordeaux.
- Brochier Damien, Guitton Christophe, Legay Agnès, Machado Julien (2007-1), « Les groupes face à la réforme de la formation continue : le cas de Veolia Environnement », *Bref-Céreq*, 243.
- Brochier Damien, Guitton Christophe, Legay Agnès, Machado Julien (2007-2), *Développement des compétences et progression professionnelle : analyse des premières étapes de la déclinaison de l'accord Veolia Environnement – période 2004-2006*, Céreq, rapport pour Veolia Environnement.
- Brochier Damien, Quintero Nathalie (2007), « La validation des acquis de l'expérience au sein du groupe Veolia Environnement : stratégie de groupe et pratiques locales », in CEE, Céreq, IRES, *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*, rapport pour la DARES, pp. 41-53.
- Cohen Elie (2005), *Le nouvel âge du capitalisme*, Editions Fayard.
- Lochet Jean-François, Podevin Gérard, Saunier Jean-Marie (1995), « Produire des compétences pour gérer des recrutements », *Bref-Céreq*, 111.
- Lorrain Dominique (2005), « La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980-2004) », *Sociologie du Travail*, 47, pp.340-361.
- Paddeu Josiane, Savoyant Alain (2003), Les entreprises et la validation des acquis professionnels, *Note Emploi-Formation*, 3, Céreq.
- Paillard Thierry, Sirot Françoise, Ficquelmont Eric-Marie (de) (1996), *Propreté, Transport dans la ville : un siècle d'histoire industrielle, sociale et humaine du groupe CGEA*, Editions de l'environnement urbain.
- Sirot Françoise (2000), « Le choix du diplôme pour reconnaître les nouvelles compétences des ouvriers : origine, mise en œuvre, perspectives », *CPC Info*, 30, pp. 27-31.
- Thévenot Laurent (1985), « Les investissements de forme », in *les Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, 29, pp. 21-71.
- Veolia Environnement (2003), *Veolia Environnement : 1853-2003*, éditions Cercle d'Art.
- Verdier Eric (1990), « Pourquoi des entreprises mettent-elles en œuvre des formations continues diplômantes ? », *Formation-Emploi*, 32, pp. 3-6.

Encadré 3

Synthèse de l'histoire des composantes du groupe Veolia Environnement

Année	Métiers de l'Energie	Métiers de l'Eau
1853		création de la Compagnie Générale des Eaux (CGE). Obtention de sa première concession à Lyon
1912		
1920		
1935	Création de la société Chauffage Service spécialisée dans l'exploitation des installations de chauffage et de climatisation	
1944	Création de la compagnie Générale de Chauffe (CGC)	
1960	Fusion de Chauffage Service avec la Compagnie Générale de Chauffe	
Années 60-70	1967 – La CGE prend le contrôle de la Compagnie Générale de Chauffe	
1980	La CGE prend le	
1995	Constitution d'un pôle Energie Services au sein de la CGE	
1998	Le Groupe CGE prend le nom de Vivendi. Son activité se un pôle communication	
1999	Vivendi Environnement devient une filiale de Vivendi	
	Dalkia (services énergétiques)	Vivendi Water (Eau)
2000	Vivendi Environnement est t Le groupe Vivendi devient le groupe Vivendi Universal après la fusion	
2002	Vivendi Environnement prend son indépendance avec	
2003	Le groupe change de nom et	
2005	Le Groupe Veolia Environnement	
	Dalkia devient Veolia Energie	La division eau devient Veolia Eau

Sources : Veolia Environnement (2003) ; PAILLARD Thierry, SIROT Françoise, FICQUELMONT Eric Marie (de) (1996)
Présentation originale imaginée par D. Brochier

Métiers du Transport	Métiers de la propreté
Création de la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA), dont l'objectif est l'exploitation d'un parc de véhicules industriels dotés d'une technologie innovante : le châssis à essieu avant brisé, susceptible de remplacer la traction hippomobile	
	La CGEA se lance sur le marché parisien de la collecte des ordures ménagères
Développement par croissance externe	Développement par croissance externe
contrôle de la CGEA	
développe désormais autour de deux pôles d'activité : et un pôle environnement	
regroupant l'ensemble des activités de services à l'environnement :	
Connex (transport)	Onyx (propreté)
introduite en bourse (20 juillet 2000) avec Seagram. Il conserve plus de 70 % du capital de Vivendi Environnement.	
le désengagement progressif de Vivendi Universal de son capital. devient Veolia Environnement le 30 avril 2003	
rebaptise ses différentes composantes	
Connex devient Veolia Transport	Onyx devient Veolia propreté

Encadré 4

Approche chronologique du développement de la VAE au sein de Veolia Environnement de 1991 à 2006

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Textes légaux ou conventionnels faisant référence à la VAP-VAE		Loi du 20 juillet 1992		Circulaire d'application (Nov. 1994)			
Coopération avec l'EN: Création diplômes, Conventions,...			Création du CAP Agent d'accueil et de conduite routière (AACR)	Création du CAP Agent de gestion des déchets et propreté urbaine (AGDPU)	Convention MEN/CGEA (5 mai 1995): VAP dans 2 régions pilote: Id Fce et Aquitaine	Révision du CAP Maintenance et hygiène des locaux	7 académies concernées
Actions internes repérées dans les établissements (données non exhaustives)					Expériences pilotes (CTPO; TCAR; CTSP Onyx; OTN) 10 diplômés fin 1996		120 salariés engagés dans la VAP
Politique d'apprentissage du groupe	Introduction de l'apprentissage dans les métiers de la CGEA			Création de l'IEU: Lancement de l'apprentissage		Premières promotions d'apprentis	

Source : Réalisation par l'auteur à partir de documentations internes du groupe

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006
				Loi de modernisation sociale avec un volet VAE	ANI du 20 septembre 2003	Loi du 4 mai 2004. Accord Veolia Environnement du 4 octobre 2004	
Convention Académie Versailles /CGEA (29 janv 98): Projet portefeuille de compétences --- Révision du CAP AACR	Révision du CAP AACR						
Convention FSE en partenariat avec l'EN et d'autres entreprises							
Démarche de VAP engagée à ONYX-OTN-OTUS pour des CAP chauffeurs	Démarrage VAP/VAE pour le DU GSU --- Démarche VAP Grand-jouan	230 salariés engagés. 112 diplômés	Extension aux ouvriers peu qualifiés et aux cadres?		Expériences: DK'Bus Marine (Dunkerque) Une cinquantaine de conducteurs diplômés par la VAE		Démarche VAE pour 10 conducteurs de car aux Rapides du Gard (transport interurbain)
		1 044 apprentis dans le dispositif depuis 1994					

Commentaire du texte de Damien Brochier

Marie-Christine BUREAU

Au regard d'une réflexion sur les usages de la VAE par des employeurs et des branches professionnelles, l'étude de cas présentée par Damien Brochier est intéressante à plus d'un titre.

D'abord, elle inscrit le recours à la validation des acquis de l'expérience dans une histoire. Bien souvent en effet, les acteurs qui se sont emparés de la loi sur la VAE l'ont vue comme un outil privilégié au service d'un processus de professionnalisation dans lequel ils s'étaient engagés depuis plusieurs années. Dans le cas de Veolia Environnement, l'histoire se déroule sur plus de quinze ans, à partir des années 90. C'est depuis cette date en effet que le groupe a opté pour une démarche volontariste de professionnalisation de ses salariés et un engagement dans la certification, en particulier à travers la construction d'un partenariat de longue durée avec l'Education nationale.

Ensuite, la structure particulière du groupe, qualifié de « firme locale-globale » permet d'étudier l'articulation difficile entre deux niveaux de pilotage : d'une part, une politique de développement de la VAE conçue et menée au niveau d'un groupe de services multinational et, d'autre part, les enjeux locaux au sein d'établissements qui s'apparentent à des PME, entretiennent des relations étroites avec les collectivités locales et jouissent d'une certaine autonomie à l'égard du pouvoir central.

Enfin, l'exemple de la société de transport interurbain qui est présenté dans l'article montre la réussite d'une opération collective de VAE qui profite à la fois de l'investissement de longue durée réalisé au niveau du groupe et de l'engagement consenti par les responsables de l'établissement dans le but de légitimer leur politique de promotion interne. Dans ce cas particulier en effet, l'enjeu local s'est révélé suffisamment important pour justifier une démarche qui, dans une petite structure, perturbe fortement le cours habituel de l'activité. Outre le succès obtenu par l'ensemble des salariés dans l'accès à la certification, l'accompagnement individuel et collectif a permis de développer la professionnalité des conducteurs de cars grâce au développement d'une activité réflexive sur leur expérience de travail.

L'auteur utilise la notion d'« investissement de forme » pour qualifier la construction d'une relation de longue durée avec l'Education nationale : participation à des commissions professionnelles consultatives afin de peser sur la création de nouveaux diplômes, signature de plusieurs conventions de partenariat. Celle-ci répond bien en effet aux caractéristiques mises en avant par Thévenot : établissement coûteux d'une relation durable, outillage anonyme, conventions dotées d'une validité étendue. Cette notion

pourrait d'ailleurs s'appliquer plus largement à l'ensemble des dispositifs, de natures variées, mis en place par des employeurs ou des branches professionnelles pour organiser l'accès de leurs salariés à la validation des acquis de l'expérience. On peut néanmoins souligner, à cet égard, la nécessaire complémentarité, pour que de tels investissements portent leurs fruits, entre la construction d'outils et la consolidation de liens interpersonnels : si les outils stabilisent la relation institutionnelle en la rendant indépendante des mobilités des personnes, les liens restent indispensables pour que les partenariats prennent corps. Or, une des interrogations centrales de l'article est bien celle du faible « retour sur investissement » par rapport à la politique du groupe : l'investissement de forme est finalement peu mobilisé puisqu'au niveau des établissements, les initiatives restent sporadiques. Plusieurs causes sont avancées par l'auteur : des cultures de métier différentes au sein du groupe ; des établissements de petite taille, en partie autonomes et peu concernés par les enjeux centraux ; l'absence de déclinaisons locales des conventions et d'animation transversale du dispositif.

Au-delà de sa réussite manifeste, l'opération menée dans la société de transport interurbain soulève des questions plus générales :

- le recours à la VAE est motivé par une situation de conflit parce que les salariés ne jugent pas légitimes les pratiques de promotion interne. On peut alors se demander quelles seraient les conséquences à plus long terme si ce mode d'usage de la VAE par les employeurs, observé dans plusieurs configurations, tendait à se diffuser ? Est-ce que cela ne conduirait pas, par exemple, à renforcer le poids du diplôme ?

- dans cette société comme dans la plupart des cas qui ont pu être observés, les représentants syndicaux n'ont pas jugé l'opération VAE comme un sujet stratégique. On peut s'interroger sur les conséquences de cette faible implication syndicale, en particulier : comment, dans le cadre d'opérations collectives de ce type, dans lesquelles l'employeur définit les priorités et impulse le tempo, protéger l'exercice par les salariés de leur droit individuel à la VAE ?