



« Jeudi » de l'AFREF 10 mars 2011

Compte-rendu



« PORTABILITE DES COMPETENCES : UTOPIE OU REALITE ? »

Jacques PEVET, *délégué AFREF*, ouvre la séance en rappelant la vocation de l'association : un lieu d'échanges et de regards croisés de l'ensemble des professionnels de la formation sur des sujets d'actualité ou des thématiques Formation et RH.

Il précise que la séance est organisée en partenariat avec une équipe d'étudiantes du Master 2 ATOGE, **Diane BURON**, **Siwar EL BACCOUCHE**, **Clara GARCIA**, **Valérie GENTNER** et **Elsa REYNAUD** qu'il remercie pour leur travail et leur coopération fructueuse. En effet, cette équipe a eu en charge la définition du thème et sa problématique, la recherche des intervenants et l'animation de cette séance.

Les *étudiantes*, après une présentation de leur formation « Master 2 ATOGE » (voir annexe en fin de document), indiquent le déroulement de la séance.

Par ces temps de crise, nous sommes entrés dans une ère où la mobilité est prônée et attendue partout. On parle souvent de portabilité des compétences, mais qu'entend-t-on réellement par là ? Ces compétences sont-elles réellement transférables d'un secteur à un autre ? Est-ce une réalité ou une utopie pour les ressources, dont l'engagement se réalise dans des secteurs atypiques, d'être reconnue par tous dans leur professionnalité et pour celles, dont la carrière est courte, de se reconverter ensuite ?

- En ouverture, **Vincent MERLE**, *professeur* au CNAM (Conservatoire National des Arts et métiers), définira en quoi la VAE contribue à la portabilité des compétences et qu'elles en sont ses limites.
- **Valérie DEFAUQUET**, *responsable* de l'OEMM (Observatoire de l'Emploi des Métiers de la Mutualité), présentera les enjeux des titres de branche en termes de portabilité des compétences et de reconnaissance intersectorielle.
- Ensuite, **Serge MEAR**, *Chef du bureau de la formation et de la reconversion* au Ministère de la Défense, développera les actions mises en place pour la reconversion des militaires en fin de carrière pour intégrer le secteur civil.
- Puis, **Makeba CHAMRY-MAKHAMAT**, *membre du Conseil d'Administration et consultante bénévole en ressources humaines*, chez RESONNANCES HUMANITAIRES exposera comment les compétences professionnelles acquises dans le secteur de l'humanitaire peuvent être reconnues dans le privé et comment construire des liens entre ces deux secteurs.
- Enfin, **Pierre BOISARD**, *chercheur au CNRS, spécialiste des questions de l'emploi et enseignant* du Master ATOGE et de l'ENS Cachan, clôturera la séance en faisant une synthèse des interventions.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 10/03/2011 | sur 17

I – La portabilité des compétences

Intervention de Vincent MERLE, professeur au CNAM.

CNAM- Le Conservatoire National des Arts et Métiers est le premier opérateur de formation professionnelle d'adultes et d'enseignement par l'apprentissage dans l'enseignement supérieur en France et en Europe. En 2009-2010, il compte près de 100 000 élèves inscrits en formation.

La qualité des enseignements, le savoir-faire éprouvé en matière de formation, la force de son réseau implanté dans de nombreux territoires sont les atouts essentiels du Conservatoire.

S'y ajoute le talent de toute la communauté CNAM, professeurs et enseignants-chercheurs réputés, issus de l'entreprise et du monde académique, ingénieurs, techniciens et administratifs, personnels d'accueil, d'information et d'orientation, tous profondément attachés à la mission de promotion sociale par la formation continue et l'apprentissage, héritée du fondateur l'abbé Grégoire. Au sein du CNAM, Vincent MERLE est professeur titulaire de la chaire Travail emploi et acquisition professionnelle, ainsi que directeur de l'institut de management des compétences et de validation des acquis.

➤ Comprendre la notion de compétences

Le mot portabilité devient de plus en plus à la mode (peut être par assimilation avec le matériel électronique que nous utilisons dans la vie quotidienne : téléphone, ordinateur...) sans que l'on sache très bien en quoi il se distingue d'autres notions comme celle de « transversalité » ou de transférabilité.

Derrière ces différentes notions, on peut repérer des questions pratiques de nature différente. La question des « compétences transversales » préoccupait déjà l'ANPE au moment de la refonte complète du ROME à la fin des années 80. L'ancien ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) comportait près de 1500 emplois/métiers répartis par secteur et très proches des qualifications définies dans les conventions collectives. Cela contribuait à « enfermer » les demandeurs d'emploi dans un périmètre étroit et freinait leur mobilité vers d'autres emplois (à titre d'exemple, une personne répertoriée comme ouvrier mayonnaisiste avait peu de chance de se voir proposer une offre d'emploi !).

Différentes questions se sont alors posées : y-a-t-il des compétences communes à plusieurs emplois ? Y a-t-il des compétences transférables d'un domaine professionnel à un autre ? Si la nomenclature « en arborescence » imaginée à l'époque ouvrait en quelque sorte des espaces de mobilité plus larges (elle comportait seulement 600 emplois métiers), la question de la transférabilité/transversalité est apparue singulièrement complexe à résoudre. Lorsqu'on observe les mobilités effectives entre les emplois, elles relèvent d'une pluralité de logiques : savoir faire ou gestuelle similaires (par exemple des bouchers ont été recrutés pour la fabrication de pâles de réacteurs dans l'aéronautique parce que les « tours de main » étaient très proches) ; de dimension plus psycho-cognitives comme le rapport à l'espace, le rapport au temps, etc. (principes qui ont servis à l'établissement des « aires de mobilité » du ROME) ; de processus identitaires ou de familiarisation avec un type de contexte et d'environnement de travail (les métiers de chauffeur livreur et de documentaliste ont été considérés comme proches dans les aires de mobilité du ROME selon une approche cognitive mais tout les sépare pourtant en terme d'identité et de conditions de vie au travail) ? Il n'y a aucune méthode simple qui permettrait de dire ce qui est transférable et ce qui ne l'est pas.

Il est significatif que Pôle emploi tente actuellement de définir une série de « compétences transversales » et de les associer aux emplois/métiers du ROME. Mais ne risque-t-on pas de tomber rapidement dans des compétences si larges et si floues (non reliées à une gamme de situations) qu'elles finissent par ne rien vouloir dire ? Que signifie par exemple, une compétence à manager une équipe ? Est- la même chose pour une équipe de basket ou une équipe de recherche en physique nucléaire ? Ne dérive-t-on pas rapidement vers les « savoirs être » dont l'appréciation est éminemment subjective ?

Dans son ouvrage « *Les compétences transversales en question* », **Bernard REY** évoque deux modèles pour aborder les notions de compétence et de transversalité :

- Dans le premier, la compétence est attachée à l'accomplissement d'une fonction correspondant à une classe de situations. « Elle se laisse décrire comme une organisation de comportements. Elle est alors étroitement spécifique » (page 41). Dans cette perspective, c'est l'analyse des propriétés communes aux classes de situations qui devient première. Cela peut conduire à rapprocher des activités professionnelles que nous pensons spontanément comme très éloignées (par exemple technicien dans

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 10/03/2011 2 sur 17

une usine de traitement de déchets ou technicien dans un centre de traitement de l'eau). On notera que la logique actuelle de construction des diplômes professionnels emprunte beaucoup à cette logique et essaient de dépasser les découpages sectoriels des emplois ou ceux qui associent étroitement les compétences à un type de machine. La nature des contextes et des environnements de travail est également essentielle car elle détermine pour une bonne part, la capacité des individus à agir de manière autonome en cas de mobilité professionnelle (production en grande série ou en petite série, production de type artisanale ou industrielle, modèle de qualité de service propre à certaines entreprises...).

- Dans le second, une compétence est une approche *méta* par rapport aux situations. « Elle est conçue comme une capacité générative susceptible d'engendrer une infinité de conduite adéquates à une infinité de situation nouvelles » (idem). Dans une approche plus sociologique, la notion d'*habitus* chez **Pierre BOURDIEU** est proche de cette conception *méta* des compétences. Pensons par exemple, aux règles de politesse. Elles peuvent être apprises par cœur dans un manuel ou être le fruit d'une socialisation, elles constituent un *habitus* ou une compétence au sens du deuxième modèle de **REY**. Elles fonctionnent alors comme une sorte de grammaire générative qui permet de se comporter « naturellement » dans une gamme quasi infinie de situations. Peut-on trouver des équivalents dans le monde professionnel ? Sans doute mais cela ne relève jamais de l'évidence simple. Par exemple, un niveau élevé en mathématiques, est un gage de la capacité de l'individu à modéliser une situation-problème. Pour autant, il est souvent très difficile de déterminer quel type de savoir mathématique est sous-jacent à la conduite de telle ou telle activité professionnelle.

Bernard REY souligne également qu'une des dimensions essentielles de la transversalité (on pourrait dire ici de la capacité à « porter » ses compétences acquises dans un contexte donné dans un autre contexte proche mais non identique) est celle l'« *intentionnalité* ». Par exemple, quand les choix personnels d'un salarié le conduisent à changer d'univers professionnel, l'adaptation à la nouvelle situation sera sans doute bien plus aisée que si ce changement est subi (mutation d'office ou reprise d'un autre emploi à la suite d'un licenciement).

Par ailleurs, la question de l'intentionnalité est omniprésente car la manière dont une personne va s'investir dans une situation nouvelle va stimuler sa capacité à réinvestir ses compétences.

Un des paradoxes de la situation actuelle est que les entreprises se réfèrent de moins en moins à des « métiers » dont l'identité est connue et qui se réfèrent à des savoir et des savoir faire clairement identifiés ; elles raisonnent de plus en plus en terme de compétences liées à des formes d'organisation instables et à des contextes de travail bien précis. A la limite, chaque entreprise définit les compétences qui lui sont propres et qui constituent un de ses atouts vis à vis de la concurrence. Dans le même temps, chacun est invité à se montrer mobile et à réinvestir les compétences acquises dans d'autres situations de travail. Sans doute, est-ce là la raison d'être principale de l'engouement pour le terme de portabilité. Les compétences sont de moins en moins « transversales » (puisque liées à des contextes bien particuliers et sans cesse mouvants de production) et chaque individu est appelé à les « réinvestir », les « rejouer » pourrait-on dire, dans de nouveaux contextes, sur d'autres « scènes ». En somme, il faudrait être compétent au double sens que **REY** définit. Bel enjeu pour les DRH et les formateurs !

➤ **La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) : intérêt et limites**

Si l'on reconnaît les acquis d'une personne, n'est-ce pas un passeport pour la mobilité ? La VAE a été pensée comme cela. Dans un article paru en 2001, **Francis MAIRE** qui conduisait la délégation patronale de la négociation interprofessionnelle sur la formation, rappelait que s'il est difficile de tenir la promesse du lien d'emploi à vie, les entreprises sont d'autant plus responsables de « l'employabilité » de leurs salariés. Pour cela, il est indispensable que chaque salarié puisse progresser dans son emploi et se voir reconnaître les compétences acquises. Implicitement, il reconnaissait ainsi la nécessité d'une « portabilité » des compétences et d'une reconnaissance de ces compétences. Cette prise de position était essentielle pour que la loi sur la validation des acquis de l'expérience soit acceptée par tous, et en particulier par les entreprises.

L'ambition de la VAE est de délivrer un diplôme, un titre, un CQP. Cependant, si cette « reconnaissance officielle » constitue un vraie « passeport » de mobilité, elle n'élargit pas mécaniquement le champ d'évolution possible des individus. Bien qu'ils soient construits sur des « spectres professionnels » plus larges qu'autrefois, les diplômes et les titres se réfèrent le plus souvent à des activités clairement identifiées et délimitées. Il serait

illusoire de penser que la VAE est l'instrument qui permettrait de décloisonner tous les métiers et aux individus de se déplacer dans des espaces professionnels très larges.

Une des difficultés majeures que la VAE ne résout pas, ou mal, est la reconnaissance de compétences ou d'aptitudes qui ont été acquises dans une large de gamme d'activités peu qualifiées. Aucun diplôme ne vient sanctionner le parcours d'un salarié qui a successivement travaillé - en CDD ou en intérim - comme manœuvre dans le bâtiment, comme conducteur de machine dans un atelier de conditionnement et comme aide jardinier. Et pourtant, la succession de ces expériences professionnelles n'est pas sans effet sur ses aptitudes. L'agence de lutte contre l'illettrisme a pris quelques initiatives dans ce domaine.

Néanmoins, la validation des acquis par la VAE est un facteur de mobilité. On constate, lorsqu'on accompagne des candidats, que les individus savent faire mais que souvent, ils ne le savent pas. En prendre conscience et faire l'effort d'explicitation de ces savoirs est en soi un acte de formation et une source de prise de confiance qui favorise l'intentionnalité, indispensable pour une mobilité réussie.

Entre les savoirs construits dans l'action et la capacité de se mouvoir dans un nouvel environnement, il y a la nécessité de cette prise de conscience et d'une mise en mots des savoirs. Comme le dit **Gérard VERGNAUD** : « *La connaissance se construit avant tout dans l'action* ».

Discussion avec la salle

Question : *l'Europe a fait des recommandations sur un socle de compétences clés. Selon vous, les entreprises l'utilisent-elles aujourd'hui? Ce socle de compétence est-il pertinent ?*

Vincent MERLE : l'expression « compétences-clé » est très stimulante mais dès qu'on essaie de creuser, c'est un mot valise. Personne ne sait ce qu'on y met exactement. Et pour autant, je ne trouve pas inintéressant qu'à un moment donné on ait avancé cette notion là. Sa polysémie-même est ce qui en fait son intérêt. Quand l'Education Nationale s'en empare, cela incite les enseignants à sortir des logiques académiques. Exprimer un diplôme non pas comme un programme mais comme gage de connaissances, d'aptitudes et de compétences, c'est inciter ceux qui apprennent à faire des connaissances, des ressources pour agir plutôt qu'une fin en soi.

Cette notion de compétences clés peut également servir comme point de repère, comme moyen d'éviter de retomber, comme on le fait très souvent, vers une description des activités de travail qui soit une sorte de mise à plat des activités prescrites. Il faut repérer les situations pour repérer les compétences essentielles aux situations de travail.

Traditionnellement, nous distinguons quatre compétences clés : lire, écrire, compter, s'exprimer à l'oral. Il est significatif que les américains considèrent également qu'écouter, constitue une cinquième compétence clé. Preuve, s'il en est, du caractère culturel de ce que nous considérons comme fondamental.

Question : *vous avez dit que dans la VAE le chemin était aussi important que le but. La VAE se prépare-t-elle en amont, par l'entretien d'évaluation, le bilan de compétences ? Cela ne va-t-il pas dans le sens d'une VAE beaucoup plus riche ?*

Vincent MERLE : La réponse est oui. Par exemple, dans une entreprise avec laquelle j'ai travaillé, il y a deux types de « clients » de la VAE : ceux qui s'adressent directement à l'organisme parce qu'ils ont repéré un diplôme ; et ceux qui sont portés collectivement par l'entreprise qui sensibilise progressivement les salariés à l'intérêt d'aller vers une VAE. L'encadrement est impliqué et la VAE se développe par rapport aux besoins de progression professionnelle ressentis et par les salariés et par l'entreprise. La VAE s'inscrit alors dans un véritable parcours qui lui donne tout son sens et toute sa portée.

Certains pensent que la VAE peut inciter les gens à ne pas se former, alors qu'ils en auraient besoin. Or, l'engagement dans cette démarche, lorsqu'elle s'inscrit dans un parcours de progression, donne confiance et envie d'aller plus loin. Ceux qui ont obtenu un diplôme par ce biais sont souvent ceux qui sont les plus demandeurs de formation

Question : *y-a-t-il une nécessité de former spécifiquement les accompagnants de la VAE ?*

Vincent MERLE : Oui, c'est une pratique qui ne s'improvise pas et qui nécessite d'y être préparé. Mais méfions-nous des cloisonnements que certains essaient de construire en distinguant autant de métiers qu'il y a de

pratiques dans le champ de l'orientation et l'accompagnement professionnel. Par exemple, avoir pratiqué le bilan de compétences est indéniablement un atout pour faciliter le travail d'explicitation des savoirs qu'implique l'élaboration d'un dossier VAE. La réciprocité est sans doute vraie également...

II – La mise en place des Certificats de Qualification Professionnelle dans la Mutualité – des compétences portables ?

Intervention de Valérie DEFAUQUET, responsable de l'OEMM.

L'OEMM – Créé en 1995, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité est un outil d'expertise, de prospective en matière d'emploi, de compétences et de formation au service de l'ensemble des partenaires sociaux : instance patronale, l'Union des Groupements des Employeurs Mutualistes (UGEM), et syndicales des branches. Il est chargé de les éclairer et de leur donner une connaissance objective sur les problématiques posées en matière d'emploi, de formation, de compétences... Il n'est pas une instance de négociation mais apporte au sein des structures paritaires adéquates – Commission Paritaire Consultative, Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle - des éléments indiscutables pour les négociations à venir.

➤ **Un contexte économique en mutation**

Bien que le marché des mutuelles soit porteur, il est aujourd'hui concurrentiel et subit de fortes mutations externes. Les mutuelles évoluent dans le cadre d'une nouvelle réglementation européenne et tendent à se regrouper. C'est dans ce contexte économique mouvant, qu'apparaît la volonté de mettre en place un outil de reconnaissance des qualifications propre aux métiers de la mutualité : les Certificats de Qualification Professionnelle.

Avec une population d'environ 50 000 salariés, le secteur de la mutualité compte aujourd'hui 2088 entreprises. On y constate une majorité d'employés (60,6%) ainsi qu'un fort taux de féminisation (75%), pour la plupart sur des postes peu qualifiés. L'âge moyen est de 42,8 ans pour les femmes et de 42,3 ans pour les hommes. Par ailleurs, il est important de noter que ce secteur présente peu de mobilité professionnelle.

Les mutations économiques du marché des mutuelles impactent directement l'emploi de ce secteur. En effet, certains emplois disparaissent ou se modifient. Ces mutations font émerger un besoin de compétences nouvelles. Par exemple, compte-tenu du marché concurrentiel, des compétences commerciales sont désormais nécessaires.

La CPNEFP (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), récemment constituée, a pris la décision politique de se lancer dans la voie de la certification pour différentes raisons :

- Optimiser les capacités professionnelles des salariés dans l'entreprise mutualiste
- Attirer et former au secteur une population jeune pour répondre au besoin de main d'œuvre qualifiée
- Faciliter et organiser l'adaptation, voire la reconversion, des salariés ayant des acquis et souhaitant se reconvertir dans un autre métier.
- Inciter la mobilité des salariés

➤ **Les CQP dans la branche mutualiste**

Un CQP est un titre délivré par la CPNEFP, qui atteste d'une qualification acquise dans un secteur. Les salariés nouvellement embauchés ou les salariés en place sont les personnes qui peuvent bénéficier de ces certificats.

Dans la branche mutualiste, les quatre CQP existants sont les suivants :

- « conseillers mutualistes » ;
- « assistants commerciaux » ;
- « télé-conseillers » ;
- « spécialistes de prestations santé et prévoyance ».

Le CQP est un outil au service d'une politique menée par l'entreprise sur ses ressources humaines, mais également au service de la branche professionnelle en fonction de l'accord GPEC.

Le CQP mis en place depuis 2006, concerne essentiellement des femmes sans qualification, qui ont entre 45 et 50 ans et qui se trouvent en seconde partie de carrière. Ceci constitue une phase de mobilité professionnelle interne. Le certificat inscrit au RNCP garantit légalement la portabilité. Or est-ce réellement possible avec cet outil ? Il faut arriver à dépasser la notion de CQP et introduire la notion de CQP interprofessionnels. Or ce nouveau concept ouvre le débat. En effet, il apparaît clairement qu'il existe une tension entre les métiers propres à la branche et le souci d'ouverture sur l'extérieur.

Un dialogue est en cours avec les branches connexes (UCANSS et IRP) concernant la logique de branche et la stratégie de mobilité.

Discussion avec la salle

Question : le titre est identifié par rapport au niveau de l'Education Nationale, le CQP est identifié par rapport à la branche, il peut être inscrit au RNCP mais il peut aussi ne pas l'être pour ne pas être transversal. Portabilité et CQP, n'est-ce pas contradictoire car le CQP est une revendication de la branche, unique pour l'exercice professionnel dans un secteur, la portabilité n'est donc pas envisagée ?

Valérie DEFAUQUET : Le CQP, c'est vrai, est un diplôme de branche professionnelle. C'est une revendication des partenaires sociaux. Pour autant, notre volonté est de dépasser ce CQP, d'avoir une réflexion sur la création de CQP interbranche. On est sur la recherche de compétences interprofessionnelles.

Question : le contexte de back office a-t-il été un moteur pour votre politique ?

Valérie DEFAUQUET : Le contexte a été le moteur et les politiques se sont bien coordonnées. L'évaluation qualitative a montré que beaucoup d'individus sont dans une situation de reconversion.

Intervention de Vincent MERLE : Ces objets particuliers que sont les CQP, sont la délivrance de certifications dont la légitimité est une légitimité de branche, mais ils sont aussi en tension entre professionnalisme de branche et élargissement interbranche. L'idée de CQP interbranche a été reconnue lors de la dernière négociation sur la formation professionnelle.

Intervention de Catherine BISSEY : Le CQP interbranche est un objet ambivalent. Pourquoi construire des CQP interbranches alors que d'autres « reconnaissances » peuvent remplir cette fonction ? Il y a déjà des outils qui permettent la portabilité, notamment les titres, pourquoi réinventer des dispositifs ?

Valérie DEFAUQUET : les organisations syndicales étaient demandeuses de CQP. Mon rôle était donc de mettre en place des CQP mais aussi de les amener à réfléchir à quelque chose de plus global. Dans la pratique, quand on est en négociation avec les partenaires sociaux, on est amené à faire des concessions tout en les amenant à une réflexion sur les CQP au-delà de leur branche.

Intervention de Vincent MERLE : il y a plusieurs considérations à avoir. Tout d'abord, un titre est porté par un organisme de formation et confère un niveau. Un CQP est indépendant d'un organisme de formation et est « fermé » sur une branche... Enfin, contrairement au CQP, pour être enregistré au RNCP, un titre doit avoir trois ans d'expérimentation.

III – L'agence de reconversion de la Défense

Intervention du Colonel Serge MEAR, chef du bureau de la formation et de la reconversion au Ministère de la Défense

L'agence Défense Mobilité est la structure de reconversion des militaires en fin de carrière souhaitant intégrer le secteur public et le secteur privé. Depuis sa création en 2009, elle prend en charge les ressortissants des 3 armées et services : armée de terre, marine nationale, armée de l'air et gendarmerie. Chaque année près de 30

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 10/03/2011 6 sur 17

000 militaires, aviateurs, marins ou gendarmes, de carrière ou sous contrat, motivés et formés sur le plan technique et humain, quittent le service actif en ayant acquis des compétences techniques et comportementales reconnues. Ces femmes et ces hommes constituent un vivier de recrutement exceptionnel pour les entreprises. Qu'ils soient en fin de contrat, en limite d'âge de leur grade, en réorientation de carrière, ou en recherche d'emploi suite à la mutation de leur conjoint, Défense Mobilité, qui réunit désormais les services de reconversion des armées, accompagne toutes les catégories de personnel ayant à opérer une transition professionnelle : les militaires et les conjoints des ressortissants de la Défense et de la gendarmerie nationale mais également, pour la première fois, le personnel civil en réorientation professionnelle hors des fonctions publiques.

➤ **L'agence de reconversion de la Défense**

En préambule, le Colonel Serge MEAR précise que pour une question de communication, il préfère employer les termes de « transition professionnelle » plutôt que de reconversion.

L'agence de reconversion vise à réaliser l'adéquation entre les professionnels recherchés et les compétences disponibles. Cela concerne les militaires en activité, qui sont suivis durant trois ans après la fin de leur contrat, mais également les personnels civils qui subissent des restructurations (pour la plupart dues à la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) ou encore des conjoints de ressortissants. Sur le modèle de Pôle Emploi, l'Agence de reconversion de la Défense compte aujourd'hui dix pôles décentralisés mais l'organisation centrale se situe à Paris.

Chaque année, 30 000 militaires quittent les armées. Le contexte militaire nécessite une adaptation particulière en matière d'accompagnement vers la transition professionnelle. Tout d'abord, bien qu'elles reculent, les limites d'âge dans l'armée sont courtes. D'autre part, l'armée possède un turnover très important et 65% des personnels sont des contractuels. En effet, beaucoup de militaires du rang signent des contrats de 2, 4 ou 10 ans avant de se réorienter vers le secteur public ou privé.

➤ **Parcours d'accompagnement**

Le ministère de la Défense s'est doté d'une organisation permettant de reclasser tous ses militaires vers le milieu civil. Pour cela, le ministre fixe des objectifs chiffrés.

L'accompagnement passe par différentes étapes :

- **Information** : il s'agit tout d'abord d'un travail amont d'information et de sensibilisation auprès des différentes unités mais également dans les écoles.
- **Orientation** : afin qu'ils bénéficient d'un bon accompagnement, les militaires doivent s'inscrire au processus au minimum 18 mois avant leur départ. A partir d'un diagnostic établi au cours d'un entretien, des prestations d'orientation sont mises en œuvre (bilan personnel de compétences) et accompagnées d'entretiens de suivi.
- **Validation du projet** : elle passe par des enquêtes métiers. Les militaires sont accompagnés dans la formalisation de leur projet professionnel et sensibilisés aux techniques de recherche d'emploi.
- **Mise en œuvre** : les militaires bénéficient d'un accompagnement vers l'emploi (PAE, PFGE, PIC) en fonction de leurs compétences, de formation professionnelle ou d'un accès direct à l'emploi.

➤ **La VAE**

La VAE existe depuis longtemps dans l'univers militaire, mais elle a connu des politiques très différentes en fonction des armées. Auparavant gérée directement par les armées, elle fait aujourd'hui partie des missions de l'Agence de reconversion de la Défense.

Le rôle de Défense Mobilité en matière de VAE s'articule autour de trois points :

- Le pilotage et l'accompagnement de la politique ministérielle de certification professionnelle
- L'enregistrement des certifications professionnelles de la Défense au RNCP
- La mise en œuvre de la VAE.

La défense s'efforce d'inscrire ses diplômes, titres, ou certificats de qualification au RNCP. Ces titres sont qualifiés de titres « internes ». Lors d'une VAE sur un titre interne, le titre sera validé par un jury interne à la

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 10/03/2011 7 sur 17

Défense, alors qu'en externe, chaque organisme certificateur est responsable de la mise en œuvre. Toutefois, les phases de départ, d'information et de sensibilisation, sont effectuées par l'agence.

La finalité du processus est claire : faciliter les mobilités internes et externes du personnel du Ministère de la Défense d'une part en favorisant les actions de reconnaissance de leurs compétences et d'autre part, en valorisant ses compétences par l'octroi de certifications professionnelles. Les objectifs de cette validation relèvent à la fois du périmètre de Défense Mobilité (par un accès à l'emploi qui soit durable) mais aussi de la Gestion des Ressources Humaines de la Défense (grâce à l'attractivité des parcours, la gestion des compétences, la fidélisation des bénéficiaires, la valorisation de métier etc.).

➤ **L'importance de la formation professionnelle**

La formation professionnelle est considérée comme un élément essentiel dans la sécurisation des parcours professionnels et le retour à l'emploi. Elle doit être privilégiée dès lors que les compétences détenues sont insuffisantes pour l'exercice du métier choisi. De plus, il est possible d'accorder une formation dans un domaine différent des acquis détenus antérieurement, si le projet professionnel conduit à l'exercice d'une profession différente.

Les projets sont extrêmement variés et visent toute sorte de métiers. On compte près de 4500 formations professionnelles par an. Il n'y a plus aujourd'hui de tabou, comme il pouvait y en avoir auparavant.

Le financement des prestations est assuré par :

- Le Marché AFPA/Bercy.

Ce marché remplace la convention qui était en application depuis la fin 2008. Les militaires dans le créneau 4-15 ans de service, seront dirigés en priorité vers les prestations de ce marché. Les crédits sont alloués par le ministère des finances de ce fait, le militaire n'a aucune participation financière à payer. De plus, les formations visant un titre professionnel doivent nécessairement correspondre aux codes ROME qui ont fait l'objet du marché.

- La convention ONAC

Les militaires qui ont entre 4 et 15 ans de service sans pension, les militaires contractuels qui ont plus de 15 ans de service avec pension, le personnel civil en situation de réorientation professionnelle hors des fonctions publiques, le personnel militaire de carrière de plus de 15 ans de service.

Les crédits sont alloués par le ministère de la défense et la durée de la convention/contrat administratif est de 3 ans.

- Conventions régionales

Ces prestations peuvent être cofinancées par le Ministère de la Défense et les différentes armées. L'ambition est réellement d'éviter le chômage, or le marché de l'emploi constitue un des freins principaux.

Discussion avec la salle

Question : *quels sont les freins principaux que vous rencontrez : le marché de l'emploi, la portabilité des compétences, la perception des entreprises des compétences ?*

Colonel Serge MEAR : Oui, ces différents freins existent :

- Le marché de l'emploi oui ; il est, par exemple, difficile en ce moment pour les pilotes d'aller chez Air France.
- La portabilité des compétences également, parce que certains n'ont pas de parcours académique, pas de diplôme. C'est pour cela qu'on a mis en place ce parcours avec une information claire dès le début. Toutes les compétences acquises sur le terrain ne trouvent pas directement leur place dans le civil.
- Enfin, concernant le ressenti des employeurs, on a développé des partenariats avec les entreprises pour éviter ces barrières. Certaines s'adressent aussi directement à nous lorsqu'ils ont des besoins. On essaie d'effacer les préjugés.

Question : *vous avez beaucoup parlé des contractuels mais vous vous occupez aussi des fonctionnaires ? Comment entre-t-on dans l'armée pour faire carrière aujourd'hui ?*

Colonel Serge MEAR : c'est complexe ; cela dépend du niveau d'étude à l'entrée dans la fonction. En général, on passe un concours ou un examen dans les écoles d'officiers ou de sous-officiers. Mais il arrive que certains entrent dans l'institution sans passer par le cursus habituel.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 10/03/2011 **8 sur 17**

Question : dans ce cas là, vous vous occupez aussi de portabilité ?

Colonel Serge MEAR : oui, déjà pour que tous ces titres soient certifiés et reconnus. Mais rien n'empêche d'embaucher quelqu'un sans passer par les concours, un bac+5 sur contrat, par exemple.

Question : aujourd'hui, tout est mutualisé au niveau de l'agence mais auparavant non ? Comment avez-vous gardé les filières de reconversion et les compétences ?

Colonel Serge MEAR : On essaie de conserver ces savoir-faires. Effectivement, on a les filières « Air » et « Marine » qui correspondent à des savoir-faire particuliers et on essaie de les préserver.

IV – La reconnaissance par le privé des compétences acquises dans l'humanitaire.

Intervention de Makeba CHAMRY-MAKHAMAT – RESONANCES HUMANITAIRES.

RESONANCES HUMANITAIRES : Créée en 2002 par Eric GAZEAU suite à un retour de mission, Résonances Humanitaires est une association dont le but est d'accompagner les acteurs de l'humanitaire dans leur reconversion professionnelle à leur retour en France. L'association les aide à valoriser professionnellement leurs expériences, leurs compétences et les responsabilités qu'ils ont développées à l'étranger et les met en contact avec le réseau de partenaires qu'elle a constitué et enrichi chaque année (des associations, des grandes entreprises...). *RESONANCES HUMANITAIRES*, c'est aujourd'hui une centaine de bénévoles, un salarié, un budget de 100 000€ et plus de 1 000 adhérents depuis la création dont 75% ont retrouvé un emploi au bout de 8 mois.

Le constat était que malgré la professionnalisation du secteur de la solidarité internationale, les expatriés rencontrent de grandes difficultés à se réinsérer sur le marché du travail à leur retour. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur privé où leurs compétences sont peu ou mal reconnues, malgré un niveau moyen d'études élevé et les responsabilités importantes qu'ils ont pu exercer.

➤ **Une mission : faire reconnaître les compétences**

Dans le but de faire reconnaître les compétences des humanitaires sur le marché de l'emploi, RESONANCES HUMANITAIRES a mis en place des actions à deux niveaux, individuel et collectif :

- Au niveau individuel : offrir un espace d'écoute et d'échange en favorisant le transfert de compétences acquises en contexte humanitaire vers les employeurs publics, privés et associatifs. C'est également valoriser l'engagement humanitaire dans un parcours professionnel.
- Au niveau collectif : améliorer l'image des professionnels de l'humanitaire auprès des employeurs potentiels et promouvoir la diversité des talents et des compétences

➤ **Un outil à la réinsertion : le parcours adhérent**

RESONANCES HUMANITAIRES a créé un parcours d'aide à la réinsertion des expatriés : « le parcours adhérent », il s'agit d'un accompagnement très personnalisé qui se décline en 5 phases :

- Une première étape d'accueil qui s'apparente à une phase d'écoute où l'on creuse les compétences professionnelles.
- Une orientation rapide est effectuée vers un consultant RH ou un coach qui va accompagner l'adhérent durant une période de deux mois pour une « mise en voix » des compétences acquises lors des missions.
- Elaboration d'un projet professionnel cohérent.
- Accès au réseau d'adhérents et aux groupes de chercheurs d'emploi hebdomadaires et ateliers thématiques de coaching.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 10/03/2011 9 sur 17

- Retour à l'emploi

Suite à cette démarche, ce sont 75% des 1000 adhérents qui trouvent un emploi dans les 8 mois, et ces personnes deviennent ensuite des « personnes ressources » pour l'association à leur tour.

➤ Un challenge

Le but de toute la démarche est de construire des passerelles entre les deux mondes : le monde humanitaire et le monde professionnel en France. A terme, de réussir à changer les idées et a priori des humanitaires sur le monde de l'entreprise et la vision des recruteurs sur ces profils atypiques.

Tel est le challenge quotidien de Résonances Humanitaires : mettre en contact ceux qui pensent ne pas pouvoir s'insérer dans les réseaux franco-français de l'emploi parce qu'ils sont trop différents, et ceux qui pensent ne pas trouver ces « oiseaux rares » et managers d'un type nouveau.

Discussion avec la salle

Question : *quelles sont les difficultés que vous rencontrez avec les entreprises ?*

Makeba CHAMRY-MAKHAMAT : c'est la perception qu'ont les entreprises de ces profils là. Elles ne veulent pas reconnaître les compétences et en ont une image de baroudeur, de personne instable qui va être difficile à cadrer et à encadrer.

Question : *avez-vous construit des outils ou formalisé des portefeuilles de compétences que vous considérez comme transversales ?*

Makeba CHAMRY-MAKHAMAT : nous sommes une association « artisanale », nous n'avons pas les moyens, nous sommes sur le terrain, mais nous avons travaillé avec Pôle Emploi International sur la mise en place d'un nouvel outil : le MITEC (Mobilité Intersectorielle et Transnationale pour l'Egalité des Chances, logiciel conçu pour aider les expatriés à définir et à construire leur projet professionnel en valorisant leurs parcours et leurs expériences), un outil d'aide à l'orientation et à la décision. C'est un questionnaire qui permet de favoriser le transfert de compétences. Il est consultable et il suffit de le demander à son conseiller emploi.

Question : *allez-vous travailler en amont sur la mise en place d'un portfolio de compétences avec les humanitaires ?*

Makeba CHAMRY-MAKHAMAT : oui, à terme mais pour le moment, nous essayons déjà d'avoir plus de partenaires pour « l'aval ». La tâche est immense même si on a de plus en plus de partenariats pour justement prendre en charge ce retour et travailler en amont.

Intervention d'un participant : *je travaille chez Action Contre la Faim et le point de vue est différent ! Aujourd'hui, on est dans un environnement différent du marché de l'emploi très concurrentiel. Chez nous, les personnes sont « happées » pour aller travailler dans d'autres organismes. On rencontre des difficultés à maintenir le personnel dans l'organisation. Notre travail est plus dans la fidélisation, dans la volonté de maintenir nos experts. Les expatriés constituent une minorité dans l'humanitaire, la majorité travaille sans quitter son pays. !!*

Makeba CHAMRY-MAKHAMAT : notre association s'occupe, elle, essentiellement des expatriés. Effectivement, beaucoup d'ONG ne pensent pas que la gestion du retour de mission soit une forme de fidélisation des salariés et pourtant c'est le cas. C'est un moyen de retenir les meilleurs éléments car ils peuvent envisager un retour définitif ou une parenthèse en France de façon plus sereine, s'intégrant harmonieusement dans un parcours professionnel, au lieu de fonctionner par rupture et désenchantement.

Question : *vous passez des partenariats avec de grosses entreprises, pourquoi ne pas développer le côté profession libérale ?*

Makeba CHAMRY-MAKHAMAT : en rentrant de mission, on est rarement immédiatement prêt pour aller vers une création d'entreprise.

Intervention d'un participant : *toutes les interventions nous ont montré le positionnement amont du dispositif. Est-ce que cela ne va pas limiter l'intérêt des gens... Paradoxe vécu avec l'essaimage : or aujourd'hui, il est une des meilleures pratiques permettant d'attirer les meilleurs étudiants des meilleures écoles. Ce paradoxe est important, il fait peur au départ mais je pense qu'il est présent et qu'il faut l'intégrer à tous nos discours.*

V – Synthèse des interventions : utopie ou réalité ?

Synthèse de Pierre BOISARD, docteur en sciences sociales du développement, chercheur en sociologie à l'IDHE Cachan (CNRS).

L'unité mixte de recherche IDHE a été créée par contractualisation entre le CNRS, l'ENS Cachan et les Universités de Paris I, Paris VIII et Paris X. L'IDHE Cachan fait partie des laboratoires de recherche hébergé par l'École Normale Supérieure de Cachan. Les travaux de Pierre BOISARD portent principalement sur les mutations du travail, des entreprises et de l'emploi et de leurs interactions, ainsi que sur les politiques d'emploi, dans une approche comparative.

Utopie ou réalité ? C'est une nécessité absolue de se poser cette question qui a émergé il y a une trentaine d'années, comme l'a rappelé **Vincent MERLE**. On parlait de reconversion, de transférabilité et de qualification avant de parler de compétences. On avait le temps car l'évolution était lente et l'emploi souvent à vie. A l'époque, les qualifications étaient obtenues lors d'une formation initiale et d'une expérience acquise lentement. La reconversion des salariés se faisait dans l'entreprise avec des stages de reconversion ; une grande partie des emplois étant taylorisés, il était facile de s'y retrouver.

Maintenant, tout cela a changé même si l'on reste dans la vision de l'emploi à vie ; des secteurs entiers disparaissent, les métiers se transforment, d'autres se créent. On assiste au développement des métiers commerciaux et la disparition des métiers administratifs ; ce qui nécessite des reconversions permanentes, et c'est ce modèle qui tend à s'accélérer aujourd'hui de manière de plus en plus importante.

Comme enseignant, surtout en M2 professionnel, on se demande à quoi va servir ce qu'on apprend aux étudiants. Nous ne sommes pas là pour donner uniquement un enseignement théorique ? L'idée est de développer chez de futurs professionnels qui auront à opérer des changements, les moyens d'analyser les situations dans lesquelles ils se trouvent, à partir d'éléments théoriques pouvant intervenir dans tous les contextes.

L'enjeu aujourd'hui, c'est cette capacité de pouvoir passer d'un contexte à l'autre, dans la même entreprise ou non. La transférabilité, c'est la capacité de se déplacer d'un contexte à l'autre, d'un monde à l'autre. Ce qui constitue une des difficultés de la formation initiale.

C'est sans doute une utopie, encore aujourd'hui.

Mais il y a un risque dont on n'a pas parlé : celui de concevoir un parcours professionnel comme une transition permanente. Sans cette pause, réflexion, formalisation, reconnaissance par un jury, le parcours professionnel qui peut être haché et complexe, risque de donner aux individus l'impression de passer d'un contexte à un autre les mains vides, sans bagages...

L'individu peut devenir un voyageur sans bagages s'il ne prend pas conscience des compétences acquises. La VAE, le CQP représentent justement des moyens de reconnaissance pour un individu lui permettant de prendre conscience de ce qu'il a acquis et de l'estime de soi.

BIBLIOGRAPHIE

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 10/03/2011 | | sur 17

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901 Page

19-21 rue du 8 mai 1945 - 94110 ARCUEIL
Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org
Site Internet : www.afref.org
Siret 784 719 973 00066

Christine AFRIAT et Catherine GAY, *Mobilités professionnelles et compétences transversales*, La documentation Française, 2006

Bernard REY, *Les compétences transversales en question*, ESF, 1996

Sandrine ANSART, Pascal LEFORT et Pierre Yves SANSEAU, *Comprendre et encadrer la VAE : outil de développement pour l'entreprise*, Dunod, 2010

Pierre BOISARD, *Le métallo et l'esthéticienne : les nouveaux visages du travail*, Hachette Littérature, 2009

Sandra BELLIER, *Les compétences en action*, Liaisons, 2000

Pierre BOURDIEU, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980

Gérard VERGNAUD, *Raisonnement et conceptualisation*, Le courrier du CNRS, 1992

Gérard VERGNAUD, *Les sciences cognitives en débat*, Editions du CNRS, 1991

Guy LE BOTERF, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles, 2010

Sites Internet

<http://www.etf.europa.eu>

<http://www.ilo.org>

<http://blogtfs.afpa1.host.privilis.com>

<http://www.espace-emploi.fr>

<http://www.cnrs.fr>

<http://www.cnam.fr>

<http://www.resonanceshumanitaires.org>

<http://www.defense-reconversion.fr>

<http://www.idhe.ens-cachan.fr>

<http://www.ugem.net>

<http://www.pole-emploi.f>

Auteurs du compte-rendu : Elsa REYNAUD, Pauline MENINI et Elodie AUGUSTE, du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Atelier ATOGE

Annexe : Plaquette du Master ATOGE

Master 2 ATOGE

Les ressources humaines
au cœur de la stratégie
des organisations



FORMATION MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis 1989, la spécialité professionnelle **ATOGE** - seconde année du Master économie et société de l'université de Paris Ouest - affine la vision stratégique des professionnels des Ressources Humaines. Parce que la fonction RH doit être partie intégrante de la stratégie des organisations, **ATOGE** se situe à la croisée de plusieurs disciplines : économie, sociologie, droit et gestion.

En formation initiale ou continue, **ATOGE** développe la capacité d'analyse dans des situations complexes, grâce à la participation d'intervenants experts des RH et d'universitaires de haut niveau.



Répondre aux attentes de l'entreprise et anticiper les évolutions de la fonction RH.

Les ressources humaines sont, aujourd'hui, confrontées à de nouveaux enjeux. L'internationalisation croissante des économies, la concurrence, les changements organisationnels, la sécurisation des parcours professionnels, la prise en compte des risques psychosociaux... sont autant de nouvelles problématiques qui impactent la fonction. Dans ce contexte, l'entreprise cherche des professionnels au fort potentiel d'adaptation, capables d'analyser rapidement des situations complexes.

Pour répondre à ces attentes, **ATOGE** attire l'attention de ses étudiants sur les nouveaux défis. En développant leur intérêt pour les questions sociales, leur capacité d'analyse et leur sens critique, cette formation les prépare à anticiper et à décoder les mutations pour proposer des solutions pertinentes, innovantes, voire originales.

Privilégier la pluridisciplinarité, la réflexion et la mise en situation.

Le programme d'**ATOGE** est bâti autour de quatre disciplines indispensables à l'exercice des missions de ressources humaines : la GRH, le droit du travail, l'économie et la sociologie des organisations. Insrites dans un cadre didactique cohérent, elles présentent, non seulement les aspects théoriques, mais également le fruit de réflexions et de recherches actuelles.

En parallèle et en parfaite synergie, d'autres enseignements (ergonomie, organisation et gestion de l'emploi, technique de recrutement...) mettent en perspective les enjeux et les problèmes concrets des entreprises. Organisés sous forme de séminaires ou d'interventions de professionnels, ils ont pour finalité d'amener les étudiants à mieux appréhender les réalités du monde professionnel.

En développant les échanges et le travail collectif au sein « d'ateliers », **ATOGE** participe aussi à la professionnalisation des étudiants. Un objectif renforcé par l'obligation de réaliser un stage d'au moins quatre mois.

Orienter vers un métier aux multiples facettes.

La spécialité **ATOGE** ouvre des perspectives de carrières dans toutes les branches des ressources humaines : direction / stratégie, gestion de l'emploi, des carrières et des compétences, relations sociales, administration du personnel, recrutement, formation, rémunération, systèmes d'information RH, conduite du changement, gestion des ressources humaines Internationales, contrôle de gestion social...



RECRUTER PAR LA DIVERSITÉ, S'OUVRIR À D'AUTRES HORIZONS.

Très impliquée dans la constitution de chaque promotion, l'équipe pédagogique d'ATOGE, composée de professionnels et d'universitaires, attend de la part des postulants une réelle capacité intellectuelle à s'interroger, de la curiosité d'esprit, et le goût du travail en équipe.

Un processus d'admission en deux temps- dossier et entretien - permet d'appréhender les spécificités du parcours du candidat, d'évaluer sa sensibilité sociale et de juger ses compétences analytiques et rédactionnelles.

Le recrutement d'ATOGE est volontairement diversifié, au minimum un niveau bac + 4 est requis et la sélection est rigoureuse. Pour les étudiants en formation initiale, une démarche réflexive menée à travers un mémoire et un stage en entreprise constituent un atout. Les stagiaires en formation continue doivent, quant à eux, pouvoir présenter un projet professionnel bien structuré.

Notons qu'au sein de la 1^{ère} année du Master économie et société de l'Université Paris Ouest, les parcours bi-disciplinaires économie et sociologie ou AES préparent parfaitement à la spécialité professionnelle ATOGE.

Les profils atypiques et originaux sont bienvenus dès lors qu'ils se distinguent par une volonté affirmée et réfléchie en relation avec les ressources humaines, c'est aussi ce qui fait la richesse d'ATOGE.



UN PARTENARIAT CONSTRUCTIF AVEC L'AFREF

Le partenariat qu'ATOGE a mis en place avec l'Association Française de Réflexion et d'Echange sur la Formation (AFREF) représente une réelle valeur ajoutée pour les étudiants. Une participation active aux séminaires mensuels et l'organisation d'une journée de conférence leur permet en effet d'évaluer leur propres compétences au regard des attentes de professionnels confirmés. Il s'agit également d'une opportunité sans égal pour débiter la constitution du réseau dont ils auront besoin au cours de leur carrière.



Des professionnels pour les nouveaux défis

ouverture
expertise
évolution

ANALYSE
TRAVAIL
ORGANISATION
PROFESSIONNEL
PLURIDISCIPLINAIRE
GESTION
RESSOURCES
ENTREPRISE
TERRITOIRE
DIVERSITÉ

HUMAINES
EMPLOI

acteur
pragmatisme
métier

ATOGE

200, avenue de la République
92001 NANTERRE Cedex
Tél. : 01 40 97 58 44 - master2rh@atoge.fr
www.atoge.fr

université
Paris Ouest
Nanterre La Défense



SPÉCIALITÉ DU MASTER 2 ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ