

## **OPAC DE PARIS**

### **La Validation des acquis de l'expérience au service de la valorisation du métier de gardien d'immeubles**

**HABITAT-FORMATION**

15, rue des Sablons B.P. 2122 - 75771 Paris cedex 16  
TÉL. 01 53 65 77 77 - FAX 01 53 65 77 88 - [www.habitat-formation.fr](http://www.habitat-formation.fr)

# *La VAE outil de gestion des ressources humaines*

## **LA PREUVE PAR L'ACTION**

---

**D**emandeurs de plus en plus nombreux, services valideurs submergés...

**I**ncontestablement, la création du droit individuel à la Validation des acquis de l'expérience (VAE) par la loi du 17 janvier 2002 n'est pas passée inaperçue. Il est vrai que l'on ne partait pas de rien : les plâtres avaient été essayés depuis dix ans déjà par la Validation des acquis professionnels (VAP).

**U**n organisme Hlm (VAUCLUSE-LOGEMENT) avait fait partie des précurseurs, et Habitat-Formation avait popularisé son expérience dès 1997.

**P**rolongeant les principes de la VAP en les élargissant (au-delà des diplômes de l'Éducation nationale) et en les assouplissant (durée de l'expérience requise ramenée de cinq ans à trois ans, validation intégrale possible), promue par de vastes campagnes d'information, la VAE a donc réussi son entrée en scène, au moins quantitativement.

**M**ais au-delà des chiffres bruts, 2 constats s'imposent :

- l'écrasante majorité des candidats prennent individuellement l'initiative de leur démarche : tout naturel s'agissant de l'utilisation d'un droit individuel.

- la proportion de candidats visant une certification de niveau V reste faible, ce qui ne doit pas non plus surprendre : l'appréhension face au diplôme est toujours plus forte chez les moins diplômés.

**T**ranchant à la fois avec ces 2 constats, l'expérience de l'OPAC de Paris ne pouvait donc qu'attirer l'attention : l'initiative est le fait de l'employeur, les institutions représentatives du personnel en sont activement partenaires, les salariés concernés sont des gardiens, la cible est le CAP gardien d'immeubles et - caractéristique majeure - la VAE est utilisée comme l'un des outils d'un vaste projet de revalorisation du métier de gardien.

**L**e point de vue théorique selon lequel la VAE peut être un intéressant instrument de gestion des ressources humaines trouve alors, dans l'action, une application très concrète et convaincante, méritant d'être relatée et diffusée.

**C'**est pourquoi, avec l'accord de l'OPAC de Paris, Habitat-Formation a pris la décision d'éditer la présente brochure. Sa réalisation a nécessité de nombreux contacts, aussi bien avec des salariés de l'OPAC qu'avec ses partenaires. Tous sont ici chaleureusement remerciés pour leur accueil et la qualité de leur contribution.

## ■ La construction du “projet gardiens”

### ■ UN PROJET GLOBAL ET CONCERTÉ

- 1.1. *Un constat largement partagé*
- 1.2. *Un accord d'entreprise déclencheur*
- 1.3. *La naissance du « projet gardiens »*

### ■ LES CHANTIERS DE PROGRÈS

- 2.1. *5 chantiers pour 5 missions de base*
- 2.2. *Une démarche structurée et progressive soutenue par un dispositif d'appui*

### ■ LE « PARCOURS DE FORMATION QUALIFIANTE » DES GARDIENS

## ■ La Validation des acquis de l'expérience

### ■ POURQUOI LA VAE ?

- 1.1. *Un engagement difficile à honorer*
- 1.2. *Une idée et une loi opportunes*
- 1.3. *La VAE : en travaillant, j'apprends*
- 1.4. *Deux caractéristiques peu courantes*

### ■ LA PRÉPARATION DU PROCESSUS VAE

- 2.1. *Des partenaires indispensables*
- 2.2. *Information et sélection des gardiens*

### ■ LE DÉROULEMENT DU PROCESSUS VAE

- 3.1. *Les exigences du dossier*
- 3.2. *Accompagnement des gardiens : importance d'une claire répartition des rôles*
- 3.3. *Le rôle du DAVA : installation des candidats dans la démarche et accompagnement méthodologique*
- 3.4. *Le rôle du GRETA : un accompagnement formatif*
- 3.5. *Le rôle du groupe ressources : un appui interne permanent*
- 3.6. *La touche finale à « J moins 2 »*

### ■ 100 % DE RÉUSSITE !

### ■ QU'EN DISENT LES GARDIENS ?

- 5.1. *« L'accompagnement du GRETA nous a dopés »*
- 5.2. *« Nos efforts sont récompensés »*
- 5.3. *« Cette expérience nous a valorisés »*
- 5.4. *« C'était intéressant de rencontrer des collègues motivés »*
- 5.5. *« On ne travaille plus de la même façon »*
- 5.6. *« L'OPAC a tenu ses promesses »*

## ■ Pour conclure

Annexe : *Liste des personnes rencontrées*

# ■ La construction du “projet gardiens”

1

## UN PROJET GLOBAL ET CONCERTÉ

### 1.1. *Un constat largement partagé*

Direction, chefs d'antenne, gérants, gardiens, représentants du personnel... tous le pensent et beaucoup le disent : pour améliorer la qualité de service aux locataires, l'OPAC de Paris devait renforcer sa gestion de proximité.

Au centre des débats :

- ✓ responsabilisation des acteurs,
- ✓ réactivité de l'organisation,
- ✓ et bien sûr rôle des 960 gardiens (44 % de l'effectif), premiers interlocuteurs des locataires.

Dès lors, tout changement supposait une démarche d'ensemble, nécessairement nourrie par une réflexion sur le contenu des activités des gardiens, indissociable d'une évolution de leur position « statutaire » au sein de l'OPAC.

En effet, si un décret de 1993 régissant les OPAC avait créé des catégories et des niveaux, les gardiens de l'OPAC de Paris n'y avaient jamais été intégrés et constituaient un corps au statut différent de celui des autres personnels, le métier étant défini par tâches.

Conséquence directe : les rémunérations restaient liées non pas aux personnes, mais au groupe d'immeubles auquel elles étaient affectées, situation évidemment génératrice de frustrations et de plaintes, mais aussi de résistance au changement chez ceux que cette situation avait tendance à avantager.

D'autres effets négatifs étaient bien identifiés :

✓ collaborateurs statutairement à part, la plupart des gardiens se sentaient insuffisamment reconnus, livrés à eux-mêmes, appelés à « se débrouiller » souvent seuls de situations de plus en plus complexes,

✓ en l'absence de réflexion sur le métier de gardien et ses conditions d'exercice, pas de possibilité de construire une véritable politique de formation,

✓ faute de définition claire des activités des gardiens, inévitables frictions entre gardiens et personnels administratifs.

Philippe Royer, chef d'antenne, indique que certains gérants étaient en quelque sorte des « *super-gardiens* » pendant qu'à l'inverse, certains gardiens effectuaient des tâches qui n'étaient pas exigées d'eux,

✓ et bien sûr, faute de repères suffisamment clairs et partagés, les dysfonctionnements étaient nombreux, notamment en termes de communication interne.

Anne-Sophie Hatton, gardienne, l'illustre ainsi : « *nous les gardiens, on est plutôt des « regardiens » ; on regarde, on voit les problèmes, on en fait part mais on n'est pas informés du suivi.* »

La situation qui vient d'être sommairement décrite marquant le quotidien de l'OPAC depuis de nombreuses années, on comprend aisément le propos de Claudine Ducastel, Directrice des relations de proximité, quand elle évoque le chantier engagé : « *C'est une véritable évolution dans la culture d'entreprise.* »

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION GARDIENS

NOMBRE			ÂGE MOYEN			ANCIENNETÉ MOYENNE
TOTAL	F	H	TOTAL	F	H	
930	48,4 %	51,6 %	43,4 ans	45,9 ans	41,1 ans	10 ans

## 1.2. Un accord d'entreprise déclencheur

En 1998, des négociations s'ouvrent entre la direction et les organisations syndicales de salariés en vue d'aboutir à un accord collectif d'entreprise relatif à la situation des gardiens. Elles ont l'immense avantage de traiter le problème globalement sur le thème de « l'évolution du métier de gardien et de ses modalités d'exercice ».

Un premier projet d'accord est élaboré, soumis à référendum à la demande d'une partie des organisations syndicales... et le verdict est négatif.

Pour aider à la reprise des discussions et aller vers un nouveau projet d'accord, l'OPAC décide de se faire accompagner par le cabinet ACET, à qui est confiée la réalisation d'un audit mené au printemps 2000 auprès d'un échantillon de 200 gardiens répartis en plusieurs groupes, quelques gérants étant associés à la démarche.

Dans ce cadre, les questions essentielles posées aux gardiens sont les suivantes :

- *Qu'est-ce que vous devez faire et que vous ne faites pas ?*
- *Qu'est-ce que vous faites et qu'on ne vous demande pas de faire ?*

Ces questions ont un double mérite car elles permettent :

- *de répertorier les difficultés et revendications les plus récurrentes (travail du week-end, traitement des ordures ménagères...),*
- *de se positionner d'emblée sur le champ du contenu des activités et du même coup sur celui de l'organisation du travail dans l'ensemble de l'OPAC.*

Tout cela débouche, le 20 novembre 2000, sur la signature d'un accord prenant en compte notamment les conclusions du diagnostic réalisé, et dont le préambule montre bien les ambitions et la portée :

*« L'évolution du métier de gardien prévue par le présent accord s'inscrit dans la démarche de modernisation de l'établissement et notamment dans la logique de renforcement de la déconcentration, en permettant une réelle intégration des gardiens dans les équipes d'antennes et en prenant mieux en compte les spécificités des groupes d'immeubles.*

*Cet accord offre des possibilités d'évolution aux gardiens dans leur métier ; il rapproche leur statut de celui des autres collaborateurs de l'OPAC.*

*Enfin, cet accord vise à instaurer des relations nouvelles entre les gardiens et leur hiérarchie afin d'améliorer l'efficacité et la réactivité de l'OPAC de Paris, au service des locataires. »*

Ce préambule montre clairement que l'accord traite bien des problèmes identifiés et constitue à ce titre une base cohérente et largement approuvée au sein de l'entreprise (toutes les organisations syndicales de salariés représentées à l'OPAC en sont signataires : FO, CGT, CFDT et CGC).

Le chapitre II de l'accord, intitulé « *Le métier de gardien* », est en rapport direct avec l'action décrite ici :

■ Il définit les activités principales du métier et précise que « *les plans de formation prévoient les actions nécessaires pour permettre aux gardiens l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice optimal de ces activités.* »

■ Il classe les gardiens en 2 catégories et 3 niveaux par référence aux activités effectivement réalisées et prévoit que « *sur leur demande, les gardiens embauchés ou classés en catégorie 1 niveau 1 bénéficieront, dans les cinq ans suivant leur embauche ou la mise en œuvre du présent accord, d'une proposition de formation leur permettant d'acquérir le CAP de gardien.* »

PRINCIPES DE LA CLASSIFICATION DES GARDIENS			
CLASSIFICATION		CARACTÉRISTIQUES (telles que décrites par l'accord d'entreprise du 20.11.00)	GARDIENS DANS LA CATÉGORIE
CATÉGORIE 2	NIVEAU 1	<p><i>"Les gardiens accèdent, avec leur accord, à la catégorie 2 niveau 1 dès lors qu'ils ont acquis les compétences nécessaires et qu'ils exercent effectivement les activités suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ états des lieux de sortie,</li> <li>✓ commande d'intervention aux entreprises,</li> <li>✓ activité de tutorat : participation à l'intégration de nouveaux embauchés (gardiens et autres fonctions de proximité, notamment dans le cadre de dispositifs d'insertion), conseils, assistance et suivi pendant leur apprentissage".</li> </ul>	3 %
CATÉGORIE 1	NIVEAU 2	<i>"Les gardiens titulaires du CAP de gardiennage ainsi que ceux dont les missions comprennent la surveillance d'installations techniques particulières et les activités de gestion d'un parking souterrain de plus de 100 places de stationnement appartiennent à la catégorie 1 niveau 2".</i>	66 %
	NIVEAU 1	Gardiens ne remplissant pas les conditions d'accès à la catégorie 1 niveau 2 ou à la catégorie 2 niveau 1	31 %

L'accord prévoit également une Commission paritaire de suivi, composée de 2 représentants par organisation syndicale signataire et d'autant de représentants de la Direction. La fréquence prévue de ses réunions (au moins une fois par an) a vite « explosé » : la densité et l'intérêt des actions mises en œuvre ont rendu nécessaire un rythme quasi-mensuel...

### 1.3. La naissance du « projet gardiens »

Bon nombre de dispositions de l'accord ne pouvaient vivre qu'au travers d'actions rigoureusement organisées et minutieusement mises en place.

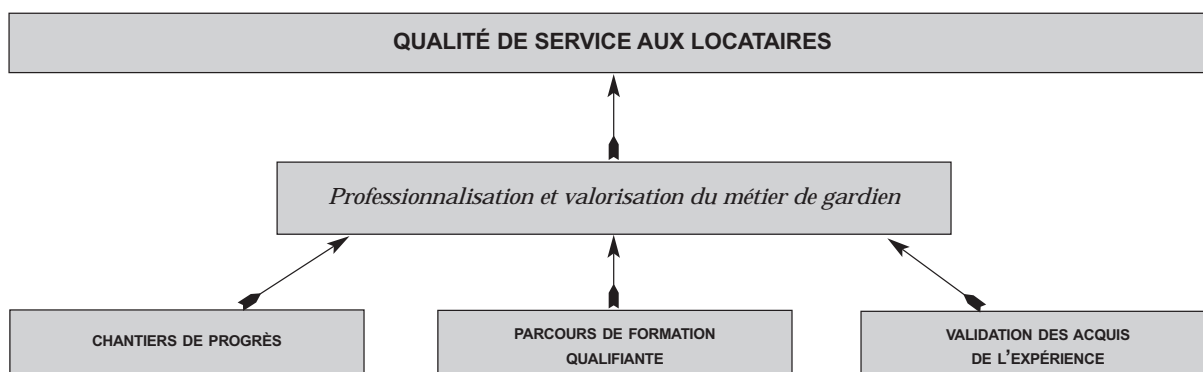
L'ensemble de ces actions constituent le « projet gardiens » élaboré avec l'implication des organisations syndicales, du Comité d'entreprise et de sa commission formation, et l'accompagnement du cabinet ACET dans le pro-

longement du diagnostic réalisé en 2000.

Pour le mettre en œuvre, l'OPAC a créé une « mission gardiens » pilotée depuis janvier 2002 par la Direction des relations de proximité (DIREP), dont le rôle sera décisif et apprécié : « la DIREP a très bien organisé et dynamisé le projet gardiens » souligne Patricia Campin, Secrétaire du Comité d'entreprise.

Dès lors, l'action est lancée :

- Ouverture de 5 « chantiers de progrès » intégrant une formation de l'encadrement de terrain (gérants) au « management appliqué ».
- Organisation d'un parcours de formation qualifiante pour les gardiens, assorti d'une certification interne.
- Organisation d'un accompagnement méthodologique interne et externe pour les gardiens souhaitant obtenir le CAP par la Validation des acquis de l'expérience (VAE).



## LES CHANTIERS DE PROGRÈS

### 2.1. Cinq chantiers pour 5 missions de base

Le diagnostic réalisé en 2000 avait permis de définir le contenu de l'activité des gardiens, formalisé dans l'accord du 20 novembre de la même année. Les 5 missions de base des gardiens sont ainsi devenues pour l'OPAC autant de chantiers de progrès prioritaires :

- ✓ Surveillance et sécurité technique des immeubles
- ✓ Organisation du nettoyage
- ✓ Pratique des états des lieux
- ✓ Travailler sur un site sensible

- ✓ Organisation des travaux d'entretien courant des immeubles

8 objectifs constituent l'horizon commun à chacun des chantiers :

- ✓ Améliorer la qualité du service rendu aux locataires
- ✓ Développer le travail en équipe
- ✓ Soutenir et valoriser le travail des gardiens
- ✓ Accroître la prise de décision et la responsabilisation des gardiens
- ✓ Améliorer la délégation des tâches qui relèvent du métier de gardien
- ✓ Améliorer la visibilité du rôle du gardien auprès des locataires
- ✓ Mieux positionner le gardien comme 1<sup>er</sup> interlocuteur des locataires et des entreprises
- ✓ Améliorer les conditions et l'organisation du travail des équipes de proximité

#### CARACTÉRISTIQUES DES 5 CHANTIERS DE PROGRÈS PRIORITAIRES

THÈMES	CONTENUS	EFFETS ATTENDUS
SURVEILLANCE ET SÉCURITÉ TECHNIQUE DES IMMEUBLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'un dispositif de relevés permettant un contrôle rigoureux des désordres du bâti et de la sécurité technique</li> <li>✓ Meilleure compétence de diagnostic technique</li> <li>✓ Responsabilisation des gardiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alerte rapide et systématique sur les désordres rencontrés</li> <li>✓ Réduction des risques liés à la sécurité technique</li> </ul>
ORGANISATION DU NETTOYAGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'un outil d'analyse et de surveillance de la propreté avec repérage des lieux fragiles</li> <li>✓ Ensemble d'actions visant à élever le niveau d'exigence par rapport à la propreté</li> <li>✓ Responsabilité des gardiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meilleur niveau de propreté</li> <li>✓ Actions spécifiques sur les lieux les plus fragiles</li> <li>✓ Amélioration des relations avec les locataires et responsabilisation</li> <li>✓ Amélioration des prestations des entreprises</li> </ul>
PRATIQUE DES ÉTATS DES LIEUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptation de la procédure et des outils de réalisation du constat : concevoir des documents qui facilitent l'utilisation et qui assurent la cohérence juridique</li> <li>✓ Généralisation de la "visite conseil"</li> <li>✓ Intégration de la charte de qualité</li> <li>✓ Amélioration de la délégation des tâches aux gardiens : état des lieux d'entrée, visite conseil et proposition de remise en état des logements</li> <li>✓ Formation des gardiens et certification de leurs compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rendre visible le rôle du gardien comme 1<sup>er</sup> interlocuteur du locataire</li> <li>✓ Meilleure rigueur des imputations</li> <li>✓ Responsabilisation des locataires avec prise en charge des travaux leur incombant</li> </ul>
TRAVAILLER SUR UN SITE SENSIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'un outil d'observation et d'analyse des incidents avec repérage des lieux sensibles</li> <li>✓ Préconisation d'un mode d'organisation et de management des équipes adapté aux sites sensibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutien des gardiens et prise en compte des préjudices subis</li> <li>✓ Responsabilisation des locataires</li> <li>✓ Mobilisation des partenaires</li> </ul>
ORGANISATION DES TRAVAUX D'ENTRETIEN COURANT DES IMMEUBLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'un système d'organisation permettant de définir des objectifs et d'apprécier les résultats (tableau de bord, historique des travaux en cours...) d'une façon précise et rapide</li> <li>✓ Élaboration d'indicateurs facilitant l'analyse</li> <li>✓ Implication et responsabilisation des gardiens sur la préparation et le suivi des commandes de travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suivi plus performant des travaux</li> <li>✓ Délégation méthodique des tâches aux gardiens</li> <li>✓ Réduction des réclamations</li> </ul>

Sur chacun des chantiers de progrès, l'ambition première est d'améliorer la qualité des prestations des gardiens à l'égard des locataires.

La réussite passe nécessairement par la valorisation et la responsabilisation du gardien, clairement positionné comme premier interlocuteur des locataires.

L'organisation du travail des équipes de proximité (Qui décide quoi ? Qui fait quoi ?) devient alors le sujet central, qui fait immédiatement émerger le besoin d'outils communs permettant à ces équipes de relever les dysfonctionnements et de traiter l'information de manière homogène et cohérente.

Ces nouveaux outils ont été conçus en collaboration avec le cabinet ACET :

✓ « *Net plus* », fiche de relevé hebdomadaire des désordres liés aux salissures et aux dégradations à laquelle est associé le « CODI », formulaire permettant aux gardiens de préparer les commandes.

✓ « *Net sécurité* », fiche de relevé mensuelle sur la sécurité technique des installations.

✓ « *Net propreté* », état des lieux bi-annuel de la propreté.

✓ « *Net entretien* », photographie annuelle de l'entretien.

Ont également été réalisés une fiche de relevé des incidents (« REI »), divers tableaux de bord et une refonte complète des formulaires d'état des lieux.

Dans le même temps, un protocole de soutien au personnel soumis à des agressions a été élaboré.

Pour favoriser l'appropriation des nouveaux outils, un guide mode d'emploi est fourni aux gardiens, les gérants disposant d'un manuel d'utilisation et les chefs d'antenne de fiches de recommandations.

De plus, des banques de connaissances sur CDROM sont mises à disposition par le cabinet ACET pour chacun des chantiers de progrès et un centre de ressources « outils de connaissance » est installé dans chaque antenne.

## *2.2. Une démarche structurée et progressive soutenue par un dispositif d'appui*

« *Le projet gardiens est une démarche structurée et progressive de conduite du changement dans un temps limité pour faire évoluer l'établissement* », explique Christian Thibault, Directeur général adjoint de l'OPAC chargé du pôle gérance .

C'est incontestable : la nature du projet et la mobilisation du personnel qu'elle exige rendent indispensables des résultats rapides, faute de quoi la confiance s'effrite.

Mais l'ampleur du projet et la taille de l'OPAC interdisent de confondre vitesse et précipitation, d'où une démarche progressive, avec des échéances claires, des rôles bien définis, une information soutenue, et un dispositif d'appui interne structuré.

Cette démarche associe 3 supports de changement indispensables à des évolutions effectives de comportements professionnels :

- ✓ le renforcement du management,
- ✓ la mise en place d'outils adaptés (en l'espèce : qui organise le signalement par le gardien dans différents domaines ?),
- ✓ la formation.

Jusqu'à l'été 2002, chaque chantier de progrès a été testé dans 3 antennes par un gérant et 2 ou 3 gardiens.

Dès l'automne, chaque antenne a étendu son chantier test à l'ensemble de ses équipes et, depuis juin 2003, toutes les antennes sont chargées d'appliquer progressivement les 5 chantiers de progrès qui peuvent s'appuyer

sur un «gérant ressource», formé à l'utilisation des nouveaux outils et à cette nouvelle fonction spécifique.

Tous les gérants ont par ailleurs bénéficié d'une formation au «management appliqué», c'est-à-dire à l'animation d'équipe liée à l'utilisation des nouveaux outils.

Il s'agit là d'un changement notoire que souligne Didier Passaga, chef d'antenne : « *C'est une autre manière de manager, dont les gérants n'avaient pas l'habitude* ».

De plus, afin d'assurer une bonne appropriation des nouveaux outils et de garantir leur utilisation systématique, l'OPAC a mis en place un appui opérationnel.

Placés auprès des gérants et pilotés par la DIREP, 8 « assistants projet gardiens » ont été installés pour aider les gardiens à s'approprier les nouveaux outils et faire remonter les difficultés.

Ils interviennent sur 2 antennes et 2 chantiers de progrès pour la durée des phases d'initiation et d'extension du projet, soit un an.

Plutôt que de recourir à des recrutements sur des contrats à durée déterminée, un choix en harmonie avec l'esprit de l'ensemble du projet a été fait : favoriser l'évolution interne de 7 assistants de gestion et d'une gardienne, en considérant que cette mission particulière, d'une durée d'un an, leur permettrait d'acquérir des compétences de management, d'organisation du travail des équipes de gardiens et des connaissances liées au contenu des chantiers de progrès de nature à favoriser leur évolution professionnelle vers des postes d'encadrement de terrain.

Les compétences ainsi acquises doivent être évaluées en 2003 et des formations complémentaires seront organisées en cas de besoin.

## LE “PARCOURS DE FORMATION QUALIFIANTE” DES GARDIENS

Poser d'emblée la nécessité de former les gardiens sans les mobiliser d'abord dans un processus permettant de bien identifier leurs besoins aurait été inopportun et du même coup inefficace.

L'implication des gardiens dans les chantiers de progrès a permis d'éviter cet écueil et de nourrir la réflexion sur le contenu des formations nécessaires.

Résultat : un parcours de formation qualifiante structuré sur des thèmes cohérents avec les chantiers de progrès (auxquels s'ajoutent les aspects gestion locative et relationnel) et favorisant l'accès au CAP gardien d'immeuble par la VAE pour ceux qui le souhaitent.

Avant le lancement de ce dispositif, un soin tout particulier a été porté à l'information des institutions représentatives du personnel et de tous les collaborateurs concernés :

- ✓ Présentation à la commission formation du Comité d'entreprise,
- ✓ Information de la commission paritaire de suivi de l'accord gardiens,
- ✓ Présentation aux chefs d'antenne,
- ✓ Réunions d'information avec les correspondants formation des antennes,
- ✓ Réunions d'information avec les gérants et les assistants projet gardiens pour présenter le dispositif et définir leur rôle dans le cadre de l'accompagnement des gardiens et de la certification interne des compétences sur laquelle déboucheront certains modules de formation.

Le parcours qualifiant comprend vingt jours de formation sur une période de dix-huit mois, soit deux à trois jours de formation tous les deux mois.

Environ 250 gardiens (1/4 de l'effectif) sont concernés sur trois ans, répartis en 3 « promotions » et 21 groupes. Une condition est requise : s'engager à suivre l'intégralité du parcours.

Ce sont les gérants qui ont choisi les gardiens bénéficiaires.

Après une journée commune de lancement, au cours de laquelle est proposée une sensibilisation à l'histoire du logement social, les gardiens s'engagent pour 8 modules de formation de deux à trois jours, dont le contenu est en cohérence avec le référentiel du CAP gardien d'immeubles.

MODULE 1	✓ <i>Dynamique des relations</i> ✓ <i>Attitudes commerciales</i>	2 jours
MODULE 2	✓ <i>Prévention et action face à l'insécurité</i>	2 jours
MODULE 3	✓ <i>Surveillance des immeubles</i>	3 jours
MODULE 4	✓ <i>Sécurité technique des immeubles</i>	2 jours
MODULE 5	✓ <i>État des lieux</i>	3 jours
MODULE 6	✓ <i>Nettoyage</i> ✓ <i>Contrôle et exécution</i>	2 jours
MODULE 7	✓ <i>Contrat de location</i> ✓ <i>Traitement des impayés</i> ✓ <i>Repérage des situations sociales difficiles</i>	2 jours
MODULE 8	✓ <i>Organisation des travaux</i> ✓ <i>Diagnostic</i> ✓ <i>Préparation des commandes et suivi des entreprises</i>	3 jours

Pendant le parcours, le rôle des gérants est important :

- ✓ entretien individuel avec les gardiens tous les 2 modules,
- ✓ mise à disposition des ressources de l'antenne,
- ✓ mise en place d'ateliers de soutien et de révisions théoriques,
- ✓ appui pour la réalisation du dossier personnel,
- ✓ entraînement en situations pratiques...

Les gérants joueront également un rôle majeur dans la certification des compétences correspondant aux modules techniques et seront formés à cet effet.

A la fin du parcours, un jury composé de responsables de l'entreprise et de formateurs apprécie les évaluations de l'ensemble des modules et le dossier ou projet professionnel réalisé par chaque gardien.

Sur ces bases, il délivre une certification interne globale ou partielle qui est un élément de l'évolution de la qualification professionnelle et peut également faciliter l'accès des gardiens volontaires à la Validation des acquis de l'expérience.

\*

# ■ La Validation des acquis de l'expérience

1

## POURQUOI LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE ?

### 1.1. *Un engagement difficile à honorer*

Rappelons cet important extrait de l'accord gardiens du 20 novembre 2000 :

*« Sur leur demande, les gardiens embauchés ou classés en catégorie 1.1 bénéficieront, dans les cinq ans qui suivent leur embauche ou la mise en œuvre du présent accord, d'une proposition de formation leur permettant d'acquérir le CAP de gardien ».*

Autre élément d'importance : l'accord indique que les gardiens titulaires de ce CAP « *appartiennent à la catégorie 1, niveau 2* ».

Cet engagement était de taille : plusieurs centaines de gardiens étant potentiellement concernés, le budget formation correspondant pouvait être colossal !

Autre difficulté : compte tenu de leurs caractéristiques (âge, niveau de formation initiale modeste... et ancien, réticence à « retourner à l'école »...), de nombreux gardiens risquaient de ne pas être demandeurs.

Une démarche étriquée aurait été de miser sur ces difficultés pour que le nombre de demandeurs soit faible.

La lettre de l'accord aurait été respectée... mais pas son esprit puisque la valorisation des gardiens et de leur métier en est la pierre angulaire.

### 1.2. *Une idée et une loi opportunes*

Il fallait donc trouver un moyen permettant de donner à l'accord sa pleine mesure. C'est la commission formation du Comité d'entreprise qui a eu l'idée : pourquoi ne pas utiliser la VAP, Validation des acquis professionnels ?

Nous sommes alors en 2001, la Validation des acquis de l'expérience (VAE) n'est pas encore née, mais le principe de la VAP apparaît particulièrement adapté à la situation puisqu'il permet d'accéder à un diplôme sans avoir à en passer nécessairement toutes les épreuves.

Une heureuse coïncidence de calendrier est venue conforter cette idée et en faciliter la mise en œuvre : le 17 janvier 2002, la loi dite de « modernisation sociale » crée la VAE, qui prolonge et élargit les principes de la VAP.

Pour mieux comprendre l'intérêt de la VAE dans le cadre du projet gardiens, rappelons d'abord ses principales caractéristiques.

### 1.3. *La Validation des acquis de l'expérience : en travaillant, je deviens compétent\**

Le principe général de la VAE est simple : considérer que les compétences attendues du titulaire d'un diplôme (ou d'une autre certification professionnelle), acquises par la voie

---

\*SUR LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE, 2 DOCUMENTS SONT DISPONIBLES SUR SIMPLE DEMANDE AUPRÈS D'HABITAT-FORMATION :  
✓ LE N° 29 DU POINT SUR... LA VAE QUI DÉCRIT LE DISPOSITIF  
✓ UN LIVRET À L'USAGE DES EMPLOYEURS ET SALARIÉS MEMBRES DE JURY.

de la formation, peuvent l'être aussi par un autre chemin : celui de l'expérience professionnelle (rémunérée ou bénévole).

Il est donc possible, sur la base d'un dossier décrivant les activités professionnelles exercées par un salarié, d'apprécier s'il agit en professionnel au niveau d'exigence attendu du titulaire d'un diplôme qu'il vise et de lui délivrer (totalement ou partiellement) ce diplôme.

Peut bénéficier de ce dispositif toute personne ayant une expérience d'une durée d'au moins trois ans, en rapport direct avec la certification visée, acquise dans une activité salariée, non salariée (artisan, travailleur indépendant), ou bénévole.

Cette expérience peut avoir été continue ou non, à temps plein ou partiel, et aucune condition d'âge, de niveau d'études ou de statut n'est requise.

Le candidat doit franchir plusieurs étapes :

✓ choisir la certification visée (ici le CAP gardien d'immeubles) qui doit être bien entendu en rapport direct avec son expérience,

✓ effectuer sa demande auprès de l'institution ou de l'organisme valideur concerné (ici l'Éducation nationale) qui indiquera en retour le type de dossier à présenter, la procédure à suivre et les modalités de la validation,

✓ rendre compte de ses expériences dans un dossier dont le contenu varie selon l'organisme valideur, qui peut proposer un accompagnement au demandeur.

Sur la base du dossier, et le plus souvent d'un entretien complémentaire, un jury souverain décide de délivrer l'intégralité de la certification ou seulement une partie, ou rien.

Au moins 1/4 des membres du jury doivent être des représentants qualifiés de la profession considérée, avec une parité entre employeurs et salariés.

#### 1.4. Deux caractéristiques peu courantes

L'accès à la VAE a été légalement conçu comme un droit individuel, assorti d'une possibilité de congé d'une durée de vingt-quatre heures.

Aujourd'hui, l'écrasante majorité des demandes est donc tout naturellement le fait de personnes (essentiellement des salariés) qui effectuent la démarche de manière strictement individuelle, sans même chercher à bénéficier du congé VAE, possibilité dont ils ignorent souvent l'existence.

D'autre part, la proportion de candidats visant une certification de niveau V est faible, ce qui ne doit pas étonner : l'appréhension face au diplôme – associé, dans les esprits, à la formation – est toujours plus forte chez les moins diplômés.

Sans initiatives de caractère collectif, ces 2 tendances ne peuvent a priori que se confirmer dans le temps.

A cet égard, l'action de l'OPAC de Paris présente 2 caractéristiques peu courantes :

✓ l'initiative est le fait de l'employeur et le Comité d'entreprise en est un partenaire actif, ce qui non seulement n'enlève rien à la nature individuelle du droit, mais encourage et facilite son utilisation, bien entendu sur la base du volontariat,

✓ les salariés concernés sont des gardiens et la cible est un diplôme de niveau V, le CAP gardien d'immeubles.

De plus, la VAE est utilisée comme un outil au service d'un projet global de valorisation des gardiens et l'interaction est évidente : l'outil VAE sert le projet, et la nature du projet facilite l'utilisation de l'outil.

\*

## LA PRÉPARATION DU PROCESSUS VAE

Si le principe de la VAE est simple, son application l'est beaucoup moins, en premier lieu pour les gardiens eux-mêmes.

Secrétaire du Comité d'entreprise, Patricia Campin le souligne : « *Cette démarche réclame une grande détermination de la part de ceux qui la tentent. C'est un peu une course d'obstacles* ».

Les gardiens eux-mêmes confirment, souvent par la formule « *ça prend la tête* ».

Claudine Ducastel, Directrice des relations de proximité et pilote du projet, en a bien conscience et ajoute : « *soutenir et accompagner efficacement les gardiens dans cette démarche est également une course d'obstacles pour l'entreprise : cela exige une organisation minutieuse et la construction de partenariats rigoureux* ».

Sous le pilotage de la DIREP, l'OPAC s'est attelé à la tâche avec énergie, conviction, et toujours le souci de travailler par étapes clairement définies... et jamais brûlées.

### 2.1. Des partenaires indispensables

Puisque la cible est le CAP gardien d'immeubles, l'OPAC s'adresse à l'Éducation nationale, en l'occurrence le GRETA paramédical et social (PMS) de Paris qui intervient sur ce CAP et présente de plus l'avantage de disposer d'un APP (Atelier pédagogique personnalisé).

Autre interlocuteur incontournable : le DAVA, Dispositif académique de validation des acquis (guichet unique d'entrée de la VAE pour les diplômés de l'Éducation na-

tionale, du CAP au BTS). Plusieurs réunions de travail se tiennent à l'OPAC en 2001 en présence de la Direction générale : le GRETA présente le référentiel du CAP et le DAVA le dispositif VAE (encore VAP à cette époque).

Il apparaît alors que la qualité de l'information et de l'accompagnement des gardiens sera déterminante et qu'ils doivent pour cela pouvoir compter non seulement sur le GRETA et le DAVA, mais aussi sur un appui permanent en interne.

D'où la mise en place d'un « groupe ressources » composé de 10 collaborateurs de l'OPAC (au départ des correspondants formation des antennes, auxquels se sont ajoutés par la suite quelques gardiens ayant obtenu le CAP par la VAE).

Les membres de ce groupe devaient donc être eux-mêmes formés sur le dispositif VAE (le DAVA s'en est chargé) et parfaitement au fait du déroulement de l'action afin de pouvoir répondre aux innombrables questions que ne manqueraient pas de poser les gardiens.

Un appel à candidatures a été lancé pour constituer ce groupe et une précaution a été prise : la répartition de ses membres dans les antennes est faite de telle sorte qu'ils n'aient pas de lien hiérarchique direct avec les gardiens qu'ils suivent.

### 2.2. Information et sélection des gardiens

La mise en place d'entretiens individuels gardiens / gérants à la fin de l'année 2001 avait permis d'identifier 250 gardiens se déclarant intéressés par l'obtention du CAP.

Avec le DAVA et le GRETA, 5 réunions d'information successives ont alors été organisées, à intervalle d'une semaine, pour ces gardiens répartis en 5 groupes.

Il s'agissait bien sûr de leur expliciter le dispositif, mais également le fait que tous ne pourraient pas en bénéficier simultanément.

Il était sage en effet de tester la démarche sur quelques groupes avant de l'étendre à tous les volontaires.

Des critères de priorité ont alors été définis par l'OPAC :

- ✓ ancienneté de cinq ans,
- ✓ gardiens en catégorie 1 niveau 1
- ✓ avis favorable du chef d'antenne,
- ✓ forte motivation et volonté d'investissement personnel,
- ✓ gardiens ayant suivi des formations en rapport avec le contenu du CAP (état des lieux par exemple),
- ✓ gardiens exerçant leur activité en site sensible.

Sur ces bases, la mission gardiens a retenu 54 candidatures et 4 groupes ont été constitués en tenant compte des résultats des tests de positionnement réalisés par le GRETA :

- ✓ un 1<sup>er</sup> groupe composé de gardiens déjà titulaires d'un CAP autre que le CAP gardien d'immeubles,
- ✓ 2 groupes de gardiens non titulaires d'un CAP mais sans difficulté importante en français (écrit en particulier),
- ✓ 1 groupe de gardiens non titulaires d'un CAP et ayant besoin d'une remise à niveau en français.

Il était important d'arrêter la typologie des groupes en tenant compte des diplômes éventuellement détenus par les gardiens, car la démarche est simplifiée pour un candidat déjà titulaire d'un CAP : il est en effet dispensé des disciplines générales déjà sanctionnées par ce CAP.

Nous sommes alors en mai 2002, et l'aventure commence pour les gardiens.

## LE DÉROULEMENT DU PROCESSUS VAE

On se souvient (cf. page 11) que le jury de VAE prend sa décision au vu du dossier réalisé par le candidat et d'un entretien avec lui. Ce dossier devient alors la préoccupation centrale des gardiens et l'accompagnement organisé a pour but essentiel de les aider à le réaliser et à être à l'aise pour en parler devant le jury.

La description du contenu et des modalités de l'accompagnement réalisé par le GRETA et le DAVA et de l'appui du groupe ressources n'est véritablement parlante qu'au regard des difficultés engendrées par la nature du dossier. Il convient donc de les exposer préalablement.

### 3.1. Les exigences du dossier

« Pas facile de mettre noir sur blanc tout ce qu'on fait ! » déclare Roger Barroso, gardien depuis cinq ans.

Quiconque s'est essayé à l'exercice en connaît la difficulté et ne le contredira pas.

Surtout après avoir vu le niveau d'exigence du dossier VAE de l'Éducation nationale à cet égard !

D'emblée, son volume a de quoi freiner les ardeurs : 80 pages, dont l'essentiel est à nourrir par de l'écrit, celui du candidat.

Mais ce n'est pas tout : les termes « activités », « tâches », « compétences » fleurissent au détour des pages sans que leur contenu soit explicité.

Difficile de s'y lancer sans un minimum de conseils préalables. D'autant plus qu'après avoir listé les « tâches ou activités accomplies dans le cadre de l'emploi occupé », il faut que

le candidat choisisse celles (au moins 2) qui lui semblent les plus « caractéristiques » en expliquant pourquoi il les considère comme telles.

« *Caractéristiques* », c'est-à-dire ? Celles qui occupent le plus de temps ? Celles qui sont les plus importantes sur le fond et aux yeux de qui ?

On imagine toutes les interrogations, toutes les difficultés... et l'éventuel découragement que la découverte du dossier peut engendrer.

Quant à ceux qui n'ont pas la chance d'être déjà titulaires d'un autre CAP, ils sont soumis en plus aux « *questionnaires complémentaires par discipline* » destinés à apporter des précisions sur les relations entre les compétences développées dans l'emploi et les disciplines générales composantes de la formation au CAP (mathématiques, sciences physiques, français, vie sociale et professionnelle...).

A titre d'exemple, dans le questionnaire relatif aux sciences physiques, le candidat doit « *décrire quelques activités professionnelles à caractère scientifique (3 au maximum)* » en respectant notamment des consignes du type : « *analyser la démarche scientifique que vous avez menée, citer les notions scientifiques nécessaires à votre compréhension de l'activité...* »

Tout cela ne s'improvise pas et suppose un effort tout particulier pour un candidat dont le parcours de formation initiale s'est arrêté de bonne heure... et depuis longtemps !

Le propos n'est en aucun cas ici de considérer que le dossier doit n'être que symbolique, ce qui risquerait d'alimenter l'idée selon laquelle un diplôme obtenu par la voie de la VAE n'aurait pas la même valeur que le même diplôme obtenu par la voie classique de formation et serait en quelque sorte un diplôme « au rabais ».

Il s'agit plutôt de mettre en évidence l'am-

pleur de la tâche et du même coup la nécessité d'un accompagnement de qualité dans une démarche de VAE, surtout quand les candidats visent le niveau V.

Pour ce qui concerne la description des activités professionnelles, le dossier est le même quel que soit le niveau du diplôme visé (du CAP au BTS) et sa réalisation est difficile pour tous, mais encore plus pour ceux qui ne manient quotidiennement ni les notions qu'il contient, ni la pratique de l'écrit, ce qui est le cas de la majorité des gardiens.

C'est pourquoi le ministère de l'Éducation nationale expérimente actuellement des dossiers de VAE spécifiques, notamment pour les candidats à un diplôme de niveau V.

Son objectif n'est pas de fabriquer des "sous-dossiers" pour des "sous-diplômes" mais d'adapter le vocabulaire des questions afin de faciliter la description des activités professionnelles des différents métiers.

À l'évidence, ce travail est indispensable pour ne pas risquer de décourager d'emblée des candidats professionnellement très compétents mais qui n'ont pas bénéficié d'une formation initiale longue.

### 3.2. *Accompagnement des gardiens : importance d'une claire répartition des rôles*

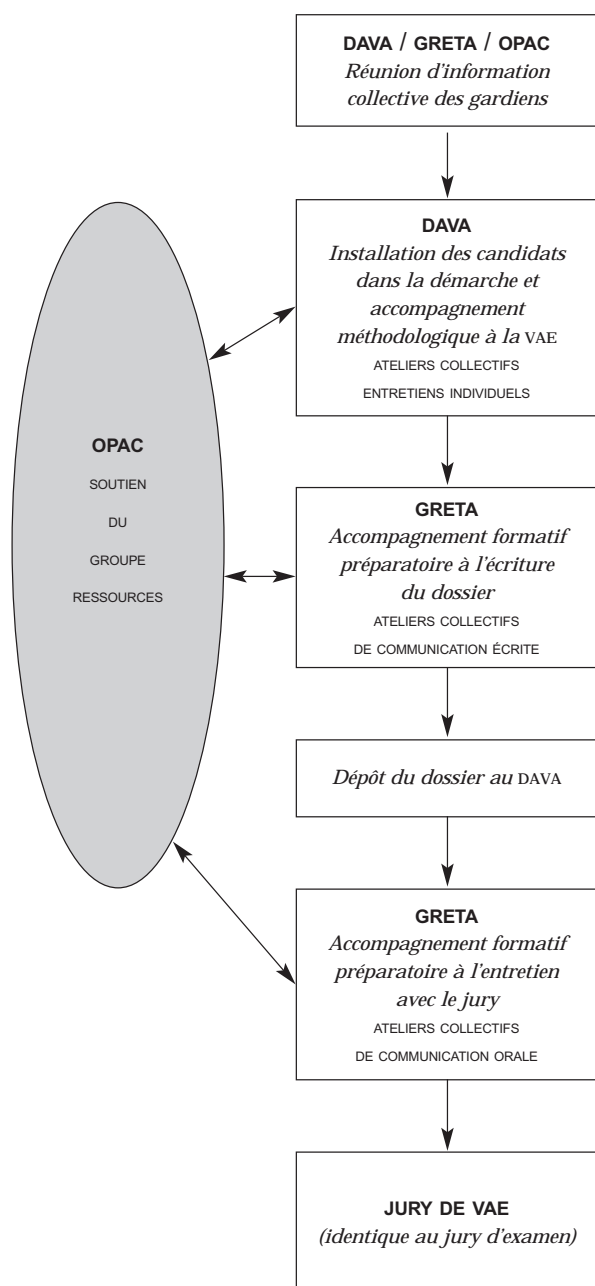
DAVA, GRETA, groupe ressources interne à l'OPAC : 3 structures et au moins autant d'interlocuteurs pour les gardiens.

Même si les rôles respectifs ont été explicités au départ, l'expérience a prouvé qu'il était vital que la clarté de la répartition des rôles soit confortée par une mise en œuvre la plus simple possible.

Laurence de Lavau et Jean-Pierre Lounnas (GRETA) confirment cette nécessité.

Pour les 2 premiers groupes, les interventions du DAVA et du GRETA avaient lieu en alternance, et les gardiens ont indiqué que cela ne facilitait pas leur compréhension du système. Ils ont été entendus et une chronologie a été adoptée : le DAVA intervient d'abord, le GRETA ensuite.

Le schéma général est donc le suivant :



### 3.3. Le rôle du DAVA : installation des candidats dans la démarche et accompagnement méthodologique

Les prestations du DAVA découlent de ce principe simple : pour que les gardiens aient les plus grandes chances de succès, ils doivent savoir ce que l'on attend d'eux et comment les choses vont se dérouler.

Il faut pour cela qu'ils s'approprient la démarche et la procédure de la VAE.

Cela se réalise en 4 étapes, spécifiquement conçues pour le projet de l'OPAC :

- Un entretien individuel d'environ deux heures avec un enseignant du diplôme, dont le but essentiel est d'identifier les activités les plus significatives à faire ressortir dans le dossier parce qu'elles légitimeront la demande de VAE. C'est une phase qui vise à cadrer mais aussi à rassurer : les gardiens doivent être convaincus que les compétences qu'ils mettent quotidiennement en œuvre correspondent bien au référentiel du diplôme, base de référence pour le jury. Cet entretien débouche sur une fiche (document type) reprenant ces principales activités.

- Un 1<sup>er</sup> atelier méthodologique d'une journée, en groupe, au cours duquel sont explicités et commentés :

- ✓ la démarche de la VAE et la procédure qui sera suivie,
- ✓ le CAP Gardien d'immeubles (référentiel et règlement d'examen),
- ✓ les activités professionnelles et les compétences correspondant aux exigences du CAP,
- ✓ le dossier du candidat, remis à cette occasion.

- Environ deux semaines après le 1<sup>er</sup>, un second atelier méthodologique d'une journée :

- ✓ pour répondre aux questions – évidemment nombreuses – que se posent les gardiens sur le dossier qui leur a été donné pendant le 1<sup>er</sup> atelier,
- ✓ pour préciser la démarche administrative,

✓ pour expliciter la manière de décrire et d'analyser une activité professionnelle. Pour cela, un guide d'appui méthodologique est fourni, comprenant une grille type de description d'une activité.

Des exemples d'activités sont choisis, travaillés (décrits) en sous-groupes avec restitution devant le groupe complet.

■ Un entretien individuel de synthèse d'environ une heure avec un conseiller du DAVA, avant que ne s'engage le travail d'écriture du dossier. L'objectif est alors de faire le point sur l'ensemble de la démarche et de lever les dernières interrogations.

Ces 4 étapes sont décisives pour la suite : elles provoqueront du dynamisme et de la confiance si elles sont réussies, et du découragement dans le cas contraire. Certes, elles ne règlent pas tout : tel n'est pas leur but puisque vient ensuite l'accompagnement formatif réalisé par le GRETA.

### 3.4 Le rôle du GRETA : un accompagnement formatif

Faire en sorte que les gardiens s'approprient leur expérience professionnelle pour être capables de la traduire en écrits dans leur dossier et de l'expliquer oralement en sachant argumenter devant le jury qui doit vérifier la concordance avec les exigences du CAP : tel est l'objectif général.

Maîtresse d'œuvre unanimement appréciée de l'accompagnement formatif réalisé par le GRETA, Sylvie Campos cerne en quelques mots le contenu de sa mission :

*« Les gardiens aiment leur métier, en ont une conscience aiguë, mais ont du mal à en parler parce que personne ne le leur a jamais demandé.*

*Il faut donc faire ressurgir ce qui est en eux ».*

Elle en mesure aussi toute la difficulté :

*« Il faut aider les gardiens à concevoir et réaliser leur dossier, mais sans se laisser aller*

*à le faire à leur place, même partiellement ; il doivent écrire avec leurs mots car c'est leur dossier, celui qu'ils seront amenés à présenter et à commenter devant le jury ».*

Et son investissement fort dans sa mission l'amène – elle aussi – à porter un regard critique non seulement sur le fameux dossier, mais aussi sur l'imparfaite adéquation entre le contenu du CAP et le travail réel des gardiens :

*« Au début, j'ai beaucoup pesté contre ce dossier, complexe pour tout le monde et a fortiori pour les niveaux V, le tout étant aggravé par des décalages entre le référentiel du CAP et les activités réelles des gardiens ».*

Puisque les gardiens doivent écrire (leur dossier) et parler (devant le jury), on travaille donc l'écrit et l'oral, tantôt en groupe, tantôt individuellement dans le cadre de l'atelier pédagogique personnalisé (APP).

Les durées d'accompagnement varient selon le profil des gardiens composant les groupes : de trois à neuf jours pour l'écrit, et de trois à quatre jours pour l'oral.

Ces durées, bien supérieures à la moyenne en matière d'accompagnement à la VAE, ne sont en aucun cas excessives, notamment parce qu'il est indispensable, pour travailler efficacement, de laisser le temps nécessaire à l'expression de la plainte des gardiens à l'encontre du dossier... et le cas échéant de l'OPAC, phénomène bien naturel quand des gardiens habituellement isolés se retrouvent en groupe.

Avec réalisme, Sylvie Campos tient compte de cette situation :

*« Pour entrer réellement dans le vif du sujet, il faut d'abord désamorcer cette plainte ; ce n'est qu'ensuite que je peux travailler avec eux sur l'analyse du travail, la méthodologie de l'écrit, la présentation orale, la relaxation, la gestion du trac... ».*

### 3.5. *Le rôle du groupe ressources : un appui interne permanent*

La décision de constituer un groupe ressources au sein de l'OPAC (cf. page 12) s'est avérée pertinente. La démarche avait bien été présentée aux gardiens concernés à l'occasion des réunions d'information préalables, mais cela n'empêche pas qu'ensuite, dans l'action, d'innombrables questions surgissent. Il était donc important d'avoir « du répondant » en interne.

Correspondant formation d'une antenne et membre du groupe ressources pour 4 gardiens, Guy-Michel Pénisson en sait quelque chose et le dit :

*« Le membre du groupe ressources doit être à l'écoute des difficultés des gardiens, les analyser, les faire remonter à la DIREP ; il doit informer, conseiller, aider... en particulier pour la réalisation du dossier VAE ».*

Encore et toujours le dossier ! A ce sujet, Guy-Michel Pénisson note que *« les gardiens ont tendance à s'écarter du référentiel lorsqu'ils décrivent leur expérience »*, que son rôle a notamment consisté à les *« aider à identifier le travail réel »* et que ce rôle d'appui à la réalisation du dossier est bien difficile et truffé d'embûches : *« il ne faut pas rédiger le dossier à leur place, ne pas contribuer à la production de dossiers uniformes, garder toujours à l'esprit que c'est une démarche individuelle, et même s'interdire de regarder les dossiers... »*. Mais il parle toutefois de son rôle avec beaucoup d'enthousiasme, voire d'émotion lorsqu'il raconte qu'un gardien, ayant reçu un courrier supposé contenir la décision du jury, a tenu à ouvrir l'enveloppe en sa présence...

Les rôles respectifs du groupe ressources, du DAVA et du GRETA pourraient apparaître redondants puisqu'il s'agit toujours d'accompagner le gardien dans sa démarche, en particulier pour l'élaboration de son dossier.

Il n'en est rien. On peut même parler d'une indispensable complémentarité : dans le prolongement du rôle de cadrage du DAVA, le membre du groupe ressources, sur le terrain, aide le gardien à identifier les activités dont il devra privilégier la description dans son dossier, pendant que le GRETA conseille sur la manière de les décrire (de les écrire) et d'en parler.

Pour la réussite de l'opération, il n'est pas négligeable que les gardiens ressentent cette complémentarité et le soutien de l'entreprise dans leur démarche.

Guy-Michel Pénisson ne cache pas qu'au départ, *« les gardiens étaient méfiants »*. Il est vrai qu'on ne s'était jamais autant occupé d'eux...

### 3.6. *La touche finale à « J moins 2 »*

Leur dossier achevé et envoyé, les gardiens doivent attendre quelques semaines leur entretien avec le jury : phase de soulagement (on en a enfin fini avec le dossier), mais aussi d'inquiétude (Comment sera-t-il perçu ? Quelles questions seront posées pendant l'entretien ?).

Consciente de cela, et en cohérence avec le principe selon lequel l'appui aux gardiens doit être maximal, la DIREP a pris l'initiative de rassembler les gardiens pendant une demi-journée, deux jours avant leur passage devant le jury, en faisant témoigner un gardien ayant déjà obtenu le CAP par la VAE.

Essentiellement d'ordre psychologique, l'impact est d'importance pour les gardiens : *« très utile pour tout nous remettre en tête »* disent-ils.

Il serait incongru de rechercher, parmi les différentes formes d'accompagnement, celle qui aurait été la plus utile. C'est bien un ensemble parfaitement coordonné qui a produit des résultats, au-delà des pronostics les plus optimistes...

## 100 % DE RÉUSSITE !

Les résultats du 1<sup>er</sup> groupe étaient attendus avec impatience.

Rappelons qu'il était composé de gardiens déjà titulaires d'un CAP autre que le CAP gardien d'immeubles.

Sur 7 gardiens, 4 ont obtenu l'intégralité du CAP sur la base de leur dossier et de l'entretien avec le jury.

Les 3 autres devaient passer l'épreuve de technologie, dite « EP2 » : il s'agit d'une épreuve écrite de deux heures qui combine de la technologie, de la chimie, de la biologie, de la gestion et des sciences médico-sociales.

L'OPAC a décidé de soutenir ces 3 gardiens jusqu'au bout, en les accompagnant pour ce dernier « coup de collier ».

9 séances de formation de 3 h 30 ont été organisées à cet effet par le GRETA en atelier pédagogique personnalisé. Résultat : succès de tous !

Le 2<sup>ème</sup> groupe était composé de 11 gardiens non titulaires d'un CAP.

8 d'entre eux ont obtenu d'emblée l'intégralité du CAP.

Les 3 autres devaient passer l'épreuve « Techniques professionnelles » dite « EP1 ».

Suivant les préconisations du GRETA et de Maryse Le Moël, Inspectrice de l'enseignement technique, l'OPAC a décidé le financement de trente-cinq heures de formation qui ont permis à ces 3 gardiens de bénéficier des modalités du « contrôle en cours de formation » (CCF).

L'évaluation se fait alors d'une part au GRETA et d'autre part en entreprise.

Et là encore, le succès était au rendez-vous.

La formation organisée a été très appréciée des gardiens : interrogé après en avoir bénéficié, et avant de connaître le résultat de ses évaluations, l'un d'entre eux, Romain Lesage, dit en effet : « *J'ai beaucoup appris pendant cette formation. Du coup, je ne regrette pas d'avoir eu à passer l'épreuve EP1* ».

Signalons également qu'une gardienne avait postulé au CAP via la VAE en candidate libre, donc sans bénéficier d'accompagnement pour la réalisation de son dossier.

Ayant à passer l'épreuve EP1, elle a été intégrée au groupe 2... et obtenu elle aussi son CAP.

GROUPES	GARDIENS AYANT OBTENU D'EMBLÉE L'INTÉGRALITÉ DU CAP	GARDIENS AYANT OBTENU 85 % DU CAP (1 épreuve à passer)	TAUX DE RÉUSSITE FINAL DES CANDIDATS PRÉSENTÉS
GRUPE 1 (7 gardiens)	4	3	100 %
GRUPE 2 (11 gardiens)	8	3	100 %

## QU'EN DISENT LES GARDIENS ?

Chez les gardiens, la satisfaction domine sans ambiguïté et s'exprime sur 6 registres :

« L'ACCOMPAGNEMENT DU GRETA NOUS A DOPÉS »

« NOS EFFORTS SONT RÉCOMPENSÉS »

« CETTE EXPÉRIENCE NOUS A VALORISÉS »

« C'ÉTAIT INTÉRESSANT DE RENCONTRER DES COLLÈGUES MOTIVÉS »

« ON NE TRAVAILLE PLUS DE LA MÊME FAÇON »

« L'OPAC A TENU SES PROMESSES »

### 5.1. « *L'accompagnement du GRETA nous a dopés* »

C'est l'accompagnement du GRETA qui semble avoir le plus marqué les gardiens.

Sur ce point, la satisfaction est unanime, probablement pour 2 raisons essentielles : la qualité des prestations et le moment où elles interviennent.

La qualité des prestations ne fait pas de doute.

Elle est à mettre au crédit de Sylvie Campos dont les gardiens, sans exception, évoquent le rôle avec un grand enthousiasme : « *Elle nous a dynamisés, donné la pêche, soutenus, encouragés, donné confiance, dopés...* ».

Le moment où interviennent ces prestations est décisif.

En effet, dans les phases précédentes, la crainte de ne pas parvenir à réaliser son

dossier est très présente et aucun discours ne peut vraiment l'apaiser, pas même chez les gardiens qui connaissent parfaitement leur métier et considèrent qu'ils « valent » le CAP gardien, voire davantage.

Car la crainte est essentiellement liée au fait qu'il faudra écrire le dossier et en parler devant un jury.

Ce sont principalement les prestations du GRETA qui ont convaincu les gardiens qu'ils en étaient capables.

C'est donc le moment où ils sont en quelque sorte passés de la défensive à l'offensive.

Un tel déclic ne s'oublie pas et explique probablement en grande partie le souvenir fort qu'ils en gardent, sans pour autant minimiser les appuis du DAVA et de l'OPAC.

### 5.2. « *Nos efforts sont récompensés* »

Les efforts dont parlent les gardiens sont réels. Être volontaire pour se lancer dans une démarche nouvelle - donc dans l'inconnu - s'astreindre à un exercice inhabituel (dire et écrire ce que l'on fait) ne va pas de soi.

Les gardiens soulignent aussi leur investissement personnel en termes de temps, les soirées passées à travailler le dossier...

La récompense, c'est la réussite au CAP : « *Je suis fier d'avoir décroché ce diplôme, c'est un bagage en plus, ça peut m'aider pour évoluer professionnellement* » dit Roger Barroso.

### 5.3. « *Cette expérience nous a valorisés* »

Ce sentiment de valorisation est sans doute la trace la plus significative de la réussite de l'opération, puisque tel était son objectif central. « *Si on a eu le diplôme, c'est qu'on sait de quoi on parle* » dit encore Roger Barroso.

Et Romain Lesage ajoute : « *Si on a pu faire tout ça, c'est bien parce qu'on avait soif de reconnaissance* ».

Ce sentiment de valorisation, fortement attaché à l'obtention du diplôme, est aussi lié au fait que les gardiens ont été mis sur le devant de la scène par l'ensemble du projet gardiens : la presse et même la télévision ont fait état de l'action de l'OPAC, un pot a été organisé par la direction en l'honneur des gardiens après la promulgation des résultats de chacun des groupes, en présence de tous les partenaires qui tenaient à souligner l'originalité du dispositif et surtout la réussite remarquable des gardiens.

#### **5.4. « *C'était intéressant de rencontrer des collègues motivés* »**

« *Dans ce métier, il faut avoir une capacité à rester seul* », affirme Anne-Sophie Hatton.

Il est vrai que les occasions de rencontre entre gardiens, surtout d'antennes différentes, ne sont pas fréquentes.

L'effet de groupe a joué à plein. Les échanges ont été souvent passionnés, des solidarités se sont construites, des repas entre gardiens d'un même groupe ont été organisés pour fêter la réussite au CAP...

#### **5.5. « *On ne travaille plus de la même façon* »**

Le travail de description des activités professionnelles imposé par le dossier VAE est un exercice qui amène inévitablement à se poser des questions sur sa manière de travailler.

La plupart des gardiens disent en avoir retiré un bénéfice : « *Je ne travaille plus de la même façon* », « *Je m'organise autrement* », « *Je sais ce que je fais et pourquoi, donc je le fais mieux* »...

Tout cela génère une confiance en soi et une meilleure conscience de ses compétences dont on peut penser qu'elles ne seront pas sans impact sur l'évolution de l'organisation du travail au sein de l'ensemble de l'OPAC.

#### **5.6 « *L'OPAC a tenu ses promesses* »**

La plus grande difficulté à laquelle était confrontée la Direction de l'OPAC était sans doute de rendre crédible la démarche engagée. L'annonce faite aux gardiens que tout serait fait pour les aider, qu'un accompagnement rigoureux serait organisé, aussi bien en externe qu'en interne, n'était pas à elle seule de nature à dissiper leur méfiance initiale. Il fallait que cela se concrétise vite et bien, ce qui fut le cas.

Tous reconnaissent ce fait d'une importance capitale : il n'y a jamais eu de décalage entre les discours et les actes.

Tous soulignent également qu'ils ne s'y seraient sans doute pas lancés seuls, sans l'accompagnement mis en place, et certains ajoutent que c'est également cet accompagnement qui leur a permis de surmonter quelques périodes de découragement.

Mais Roger Barroso tient tout de même à préciser : « *Attention ! A force de parler de cet accompagnement, on pourrait penser que l'on est capable de rien tout seul* ».

\*

## ■ Pour conclure

**A**u cours de la cérémonie organisée en décembre 2002 pour mettre en valeur les résultats obtenus par les 7 premiers gardiens engagés dans la VAE, Jean-François Gueullette, Directeur général de l'OPAC, déclarait :

*« L'amélioration de la qualité du service au locataire est une exigence pour l'OPAC.*

*C'est le sens de notre projet d'établissement et c'est le sens du projet de modernisation du métier de gardien que nous conduisons.*

*Notre objectif est de créer les conditions pour que les gardiens soient reconnus par les locataires et au sein de notre établissement comme des professionnels, des interlocuteurs exerçant un métier organisé qui nécessite la mise en place d'outils et exige savoir-faire, qualités relationnelles et rigueur.*

*La démarche de validation des acquis de l'expérience fait partie intégrante de ce projet.*

*Je crois beaucoup à cette démarche appliquée aux gardiens d'immeubles car s'il est un métier où l'expérience et les qualités personnelles sont déterminantes, c'est bien celui-là.*

*Cette démarche qui combine investissement personnel du salarié et investissement de l'entreprise me semble porteuse d'évolutions fortes et nous entendons bien l'élargir à d'autres catégories de personnel.*

*Le fait qu'elle ait été expérimentée d'abord avec les gardiens montre bien l'importance que nous accordons à l'amélioration de la professionnalisation de ce métier.*

*Je voudrais souligner la qualité du travail effectué avec les partenaires sociaux à cette occasion.*

*Cela nous permet de conduire une démarche déterminée qui s'inscrit dans la durée, mais prudente et responsable. Nous avons en effet en commun le souci de réussite des gardiens engagés dans ce processus, sans rechercher les effets d'annonce et sans se laisser emporter par la facilité de l'affichage de chiffres importants. Nous avons décidé de nous inscrire dans la durée et le plan de formation 2003 illustre cette détermination ».*

Ces propos synthétisent à la fois l'objectif du projet global de l'OPAC, son esprit, et quelques ingrédients de base de sa réussite :

✓ l'objectif de fond est bien l'amélioration de la qualité du service aux locataires,

✓ toutes les actions composantes du projet gardiens sont tendues vers cet objectif,

✓ la réussite passe nécessairement par la valorisation du métier de gardien, elle-même conditionnée par sa modernisation et par la professionnalisation de ceux qui l'exercent,

✓ la VAE n'est qu'un outil au service du projet global, mais un outil particulièrement bien adapté dès lors que l'on prend le temps et les moyens de lui faire jouer pleinement son rôle,

✓ un projet de cette ampleur doit progresser avec mesure, d'un pas à la fois décidé et prudent, en s'interdisant tout effet d'annonce tapageur, et l'implication des institutions représentatives du personnel est indispensable à sa réussite.

Ajoutons à cela une autre clé décisive du succès : l'implication de la Direction.

Sur le sujet spécifique de la VAE, tous les acteurs et partenaires de l'action menée

soulignent les effets déterminants du haut niveau d'investissement conjoint salariés / employeur qui l'a caractérisée et du sérieux de l'accompagnement organisé.

C'est là qu'il faut chercher la toute première source de l'excellent taux de réussite obtenu, évidemment lié à la qualité des dossiers VAE réalisés, que les membres du jury n'ont pas manqué de remarquer.

Il paraît évident qu'au-delà de ce que pourront produire les démarches individuelles, un développement significatif et durable de la VAE, singulièrement au niveau V, passe par l'appropriation de ce dispositif par les employeurs.

Celle-ci prendra corps sur la base d'une conscience de la pertinence de son intégration dans la politique de gestion des ressources humaines.

C'est ce qu'a compris l'OPAC de Paris qui a pu vérifier dans l'action, comme le dit Jean-François Gueullette, que la démarche VAE est « *porteuse d'évolutions fortes* ».

C'est pourquoi son élargissement à d'autres catégories est déjà en cours de réflexion.

Bien entendu, l'action de l'OPAC de Paris relatée ici n'est certainement pas reproductible à l'identique ailleurs.

Toutefois, des organismes de plus petite taille, ou d'une nature différente, qui souhaiteraient s'engager dans une démarche du même type trouveront dans cette expérience des points de repères utiles.

Dans son rôle de conseil et de financeur, Habitat-Formation est à la disposition des entreprises adhérentes et de leurs salariés pour toute initiative mobilisant la VAE, aussi bien dans le cadre du plan de formation que dans celui du congé VAE.

## Annexe

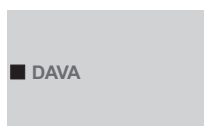
### Liste des personnes rencontrées



- ✓ *Roger Barroso*,  
GARDIEN
- ✓ *Patricia Campin*,  
SECRÉTAIRE DU CE
- ✓ *Claudine Ducastel*,  
DIRECTRICE DES RELATIONS DE PROXIMITÉ
- ✓ *Anne-Sophie Hatton*,  
GARDIENNE
- ✓ *Romain Lesage*,  
GARDIEN
- ✓ *Didier Passaga*,  
CHEF D'ANTENNE
- ✓ *Guy-Michel Pénisson*,  
CORRESPONDANT FORMATION
- ✓ *Magali Rama*,  
RESPONSABLE FORMATION GARDIENS
- ✓ *Philippe Royer*,  
CHEF D'ANTENNE



- ✓ *Sylvie Campos*,  
FORMATRICE
- ✓ *Laurence de Lavau*,  
CONSEILLÈRE EN FORMATION CONTINUE
- ✓ *Jean-Pierre Lounnas*,  
COORDONNATEUR PÉDAGOGIQUE



- ✓ *Michèle Queneau*,  
RESPONSABLE DE  
L'INFORMATION ET  
DE L'ACCOMPAGNEMENT



- ✓ *Maryse Le Moël*,  
INSPECTRICE DE  
L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
RESPONSABLE DU CAP  
GARDIEN D'IMMEUBLES



- ✓ *Jean-Pierre Corsia*,  
DIRECTEUR

Nous finançons chaque année  
la formation professionnelle  
des 100 000 salariés  
des entreprises des secteurs  
de l'habitat, de l'accompagnement social,  
de l'aménagement,  
de l'urbanisme et du cadre de vie

**Vous pouvez nous joindre**

**au SIÈGE NATIONAL**

15, rue des Sablons - b.p. 2122  
75771 Paris cedex 16

☎ 01 53 65 77 77 FAX 01 53 65 77 88

[accueil@habitat-formation.fr](mailto:accueil@habitat-formation.fr)

[www.habitat-formation.fr](http://www.habitat-formation.fr)

**à Lyon**

4, rue de Narvik 69008 Lyon

☎ 04 78 77 01 05 FAX 04 78 77 51 79

[sylvain.exertier@habitat-formation.fr](mailto:sylvain.exertier@habitat-formation.fr)

[yannick.garcia@habitat-formation.fr](mailto:yannick.garcia@habitat-formation.fr)