

Retranscription de l'entretien n.1 (8/10/2009) :

Monsieur Mickaël TALMO

Directeur des relations humaines et sociales, des affaires juridiques et des services généraux de SNCF-Participations

Q1 : *Dans votre interview publiée sur le site de l'UJEF, vous affirmez que le bien-être des salariés dans l'entreprise est fondamental et que ce dernier est intrinsèquement lié à la formation. Pour quelles raisons associez-vous aussi intensément bien-être et formation ?*

Grâce à la formation, le salarié peut accroître ses connaissances théoriques et pratiques, ce qui le rend plus efficace et par conséquent, lui permet de se sentir plus à l'aise dans son travail. La formation permet aussi de prouver l'implication de l'entreprise dans la vie salariale, et illustre l'intérêt que l'entreprise porte à ses salariés. En promouvant la formation, l'entreprise fait donc passer un message certain aux salariés : ils sont essentiels à la bonne marche de l'entreprise, et la dimension humaine du salarié est prise en compte dans la politique de l'entreprise. Le salarié n'a donc pas l'impression d'être un « robot » mais un individu à part entière.

Q2 : *Voyez-vous donc la formation comme un moyen de paix sociale ou comme un moyen de meilleure productivité dans l'entreprise ? Ou les deux ?*

Oui, c'est un moyen de paix sociale, mais pas seulement. Moyen de productivité, oui, encore que cela ne soit pas véritablement le but recherché. Le but est surtout que le salarié soit à l'aise et compétent dans le post qu'il occupe.

Q3 : *Au cours des dernières années on a pu constater une évolution dans les lois concernant la formation, obligeant de plus en plus les entreprises à faire bénéficier leurs salariés de plans de formation. Vous préoccupez-vous donc de la formation en raison de ces lois ou est-ce un principe ancré chez SNCF-Participations depuis longtemps ?*

Depuis très longtemps. Nous sommes loin au-dessus des quotas nécessaires et obligatoires qui sont donnés par la profession. Le taux de participation chez SNCF-Participations est plus élevé que dans la plupart des entreprises.

Q4 : *Pourriez-vous me communiquer ce taux ?*

Oui, pour l'année 2008, 3.80%

Q5 : *On parle en ce moment d'instituer un « droit à la formation » pour tous. Considérez-vous que la formation soit un « droit » ? Ne serait-ce pas plutôt une faveur que l'entreprise fait à son salarié ?*

Non, absolument pas une faveur ! C'est un droit. C'est même plus qu'un droit, c'est une obligation pour l'entreprise. Vous ne pouvez pas en même temps demander des efforts et un niveau de qualité au salarié si vous ne lui donnez pas les moyens d'être à ce niveau. C'est le chat qui se mord la queue.

Q6 : *A propos de la VAE, les textes précisent que la demande de VAE est à l'origine du salarié mais que l'entreprise suggère au salarié de déposer un dossier. Comment cela se passe-t-il chez SNCF-Participations ? Les salariés pensent-ils spontanément à la VAE ou est-ce plutôt SNCF-Participations (le supérieur hiérarchique du salarié ou bien le département des ressources humaines) qui présentent l'idée à un salarié spécifique ?*

C'est moi personnellement qui suggère à un salarié de présenter un dossier pour obtenir une VAE. Je crois beaucoup à la VAE. Parce que je viens d'une génération où beaucoup de gens étaient des gens qui étaient montés par l'ancienneté, par leurs compétences, j'ai par conséquent toujours pensé que ces gens-là devaient être reconnus, et un moyen de les reconnaître, c'est le diplôme, car ils sont très attachés au diplôme, et le seul moyen pour eux d'obtenir un diplôme à la hauteur de leurs compétences, c'est de passer par la VAE.

Q7 : *Sur quels critères proposez-vous à un salarié de demander une VAE ?*

Je pense qu'il s'agit tout d'abord un problème d'âge ; à partir d'un certain âge, il ne faut même plus se poser la question. Il y a une génération VAE. Par exemple, je pense que la génération qui est la votre aura beaucoup moins besoin de la VAE. La génération +55 ans est une génération qui a beaucoup progressé par le travail, par sa productivité, et donc c'est important que ces gens-là, à un moment donné, ne serait-ce que par rapport à leurs propres enfants, puissent avoir la satisfaction de voir leur expérience et les acquis de leur expériences reconnus par un diplôme. Il y a une relation individuelle du salarié vis-à-vis du diplôme. Et en même temps il y a une relation sociétale du salarié par rapport au diplôme. Pour la génération +55 ans, qui sont des gens ayant souvent commencé à travailler jeunes, et qui ont progressé dans leur travail grâce à leurs capacités, se pose aujourd'hui la question de la reconnaissance du travail fourni tout au long de leur vie par un diplôme.

Pour la génération 40-55 ans, c'est encore différent. Pour la génération 45-55 ans surtout, à un moment donné, le diplôme fait la différence. Le fait d'avoir un diplôme vous permet d'avoir un poste de responsable par exemple. Beaucoup de personnes de cette génération (notamment 45-55ans) ont vu arriver plein de jeunes diplômés, qui parfois étaient leurs chefs. Ce n'est pas une question d'âge, c'est plutôt que ces jeunes sortis de l'école ont les connaissances théoriques mais souvent moins de connaissances pratiques que leurs « anciens » non-diplômés, qui eux possèdent l'expérience et les méthodes efficaces. Mais en France, le diplôme apparaît comme un sésame qui permet tout. Sauf que ce n'est pas toujours vrai. Parce que par rapport à un poste certes il y a le poste et les compétences, mais ce qui est aussi important c'est aussi l'histoire. Donc certaines de ces personnes de la génération 45-55 ans pourraient très bien avoir ce poste-là et devraient l'avoir, bien qu'ils n'aient pas le diplôme requis pour postuler à ce poste, et l'obtention d'une VAE leur permet de débloquent leur carrière en obtenant le diplôme nécessaire.

Q8 : *Et vous, en tant que Directeur des Ressources Humaines, est-ce que vous accordez la même valeur à un « diplôme VAE » qu'à ce même diplôme obtenu par la voie « classique » ? Est-ce pareil dans toutes les entreprises ?*

Oui, moi oui. Dans les autres entreprises c'est parfois différent. Mais pour moi, oui. J'ai moi-même participé à la mise en place de la VAE.

Q9 : *Dans votre interview publiée sur le site de l'UJJEF, vous dites : « Dans le cadre de la politique du groupe, la VAE trouve son intérêt premier dans la perspective du prochain "papy-boom". En effet, nous pensons que nous pourrions ainsi tempérer une forte demande extérieure, qui ne sera peut-être pas satisfaite, par une promotion en interne ». Pourriez-vous m'expliquer plus précisément ce que vous voulez dire. ?*

Oui, c'est-à-dire qu'il y a un certain nombre de jeunes qui arrivent, mais je ne suis pas certain que ces jeunes seront du niveau de ceux qui étaient là, en place, qui n'ont pas le diplôme académique requis pour le poste à pourvoir (si on considère que le poste nécessite tel ou tel diplôme) mais qui, si on leur fait passer une VAE, ils ont le diplôme, et alors tiendraient beaucoup mieux le poste que ceux arrivés par l'école.

Q10 : *Mais ne pensez-vous pas alors que le salarié ayant obtenu sa VAE risque de se faire débaucher par un cabinet de chasseurs de têtes ou de se faire embaucher par une autre entreprise qui lui proposerait un salaire ou un poste plus attractif ?*

Oui, mais si c'est le cas, alors tant pis, tant pis. C'est son problème à lui et pas le notre.

Q11 : *Mais alors l'intérêt de la VAE n'est-il pas principalement pour le salarié ? J'ai du mal à voir l'intérêt de la VAE pour l'entreprise...*

Parce qu'on a un salarié qui enfin est à l'aise dans ses baskets. Qui est heureux parce qu'il a son diplôme. Et donc qui vient vers nous en nous disant, « et bien j'ai tel diplôme ! Je l'ai obtenu ! ». Cela permet de décomplexer ceux qui n'ont pas eu l'occasion de faire de grandes études, parce qu'à l'époque cela était bien moins courant qu'aujourd'hui. C'est même plus que de les décomplexer, c'est leur donner l'idée qu'ils sont aussi bons que ceux qui ont le diplôme. Ce n'est pas parce que l'on a fait l'ENA ou Polytechnique que l'on est nécessairement bon dans la pratique, enfin effectivement cela permet un certain nombre de choses, cela donne un certain nombre de connaissances, cela donne de la conceptualisation, mais il manque un certain côté pratique à ces diplômes. Et notamment dans le monde du transport, c'est un milieu d'expertise, alors certes il a aujourd'hui des gens de plus en plus diplômés, il existe des bacs +4, bac + 5, voire bac + 8 en transport et logistique, mais on ne sait pas où les mettre. Il y a aujourd'hui un niveau d'expérience qu'ont les gens « non-diplômés » qui les rend très importants car ils sont immédiatement opérationnels, ils vont régler tout de suite des problèmes très vite. Les diplômés ont souvent de très grandes capacités de conceptualisation mais ils ne sont pas toujours très opérationnels.

Pour la petite histoire, j'ai un fils aîné de 26 ans qui a fait l'ESSEC, qui travaille dans les transports et est aujourd'hui chef d'une filiale. Pour les questions de vie courante, il lui arrive souvent de l'appeler (comment je fais avec un salarié qui a fait-ci, comment je fais avec un salarié qui se comporte comme cela ?). En revanche, il est bien meilleur que moi pour faire les tableaux de gestion, ses plans à moyen terme etc.

Q12 : *Mais est-ce que ce n'est pas opposer l'académique au professionnel ?*

Non ce n'est pas une opposition, je pense que c'est un tout. Il faut tout le monde pour que l'entreprise marche.

Q13 : *Comment cela se passe lorsque le salarié échoue sa VAE ou n'en réussit qu'une partie des modules ?*

Ce sont des choses qui arrivent. Il faut qu'il reparte puis la repasse en temps voulu. Mais vous savez, historiquement, ce qui était avant la VAE c'était la VAP. Validation d'Expérience Professionnelle. Avec la VAP on ne vous validait pas 100% du diplôme, on ne vous validait que l'expérience professionnelle, puis après pour la partie théorique, on vous disait que vous aviez tant d'heures à suivre à l'Université pour avoir votre diplôme. C'est le problème qu'on a d'ailleurs avec le monde de l'enseignement, avec l'éducation nationale, qui n'aime pas du tout la VAE, qui la rejette, et qui joue sur l'idée de VAP. « Moi qui suis un ancien enseignant, qui fait partie de l'élite de la nation, comment voulez-vous que j'accepte de donner mon diplôme à quelqu'un qui n'a pas suivi mes cours ?? ». Ils n'aiment pas la VAE car la personne faisant une VAE « n'est pas passée dans leurs mains ». Donc on a un gros souci avec l'éducation nationale. Le jury est souvent composé de membres qui n'ont pas tous un lien avec le monde du travail. L'autre difficulté est aussi le coût. Par-exemple, prenons l'exemple d'une VAE avec l'ESSEC. L'ESSEC dure 4 ans, 4 ans à 10 000 euros, et bien pour avoir la VAE, on vous demande 40 000 euros. De mémoire une VAE avec HEC coûte 50 000 euros.

Q14 : *Mais déjà que les admis-sur-titre sont très mal perçus dans les Ecoles, eux doivent être très mal vus ?*

Bien sûr, ils sont très mal perçus par leur réseau.

Q15 : *Avez-vous une idée du pourcentage de salariés de SNCF-Participations demandant une VAE cette année ?*

Oh, très peu.

Q16 : *Cela demande beaucoup de temps d'après ce que j'ai pu comprendre ?*

Oui, beaucoup de temps. Mais surtout cela demande beaucoup de connaissance sur le monde étudiant. On vous demande de faire une course de haies avec des chaussures de scaphandrier. Vous et moi, on connaît à peu près le monde universitaire. Mais si vous êtes un salarié qui a quitté le monde scolaire, disons au bac ou même avant, vous ne savez pas ce qu'il y a après le bac. C'est donc une course d'obstacle épouvantable. Et ensuite après il faut faire un choix parmi les diplômes. Par-exemple, dans le domaine de la comptabilité, est-ce que c'est la partie finance, la partie trésorerie etc. ? Il y a une myriade de diplômes. Quand le salarié arrive, il ne sait pas comment choisir. Il a donc besoin de l'aide de quelqu'un. Or la personne qui aide, c'est généralement une personne appartenant à une fac. Donc il vous oriente vers un diplôme de son université, qui le paye lui. Et ce diplôme n'est pas toujours celui qui vous convient le mieux. Le problème n'est donc pas dans l'acquisition du diplôme, mais de se lancer : quel diplôme ? Car ce n'est pas le monde universitaire qui va vous aider. Un universitaire m'a ainsi dit : « d'un âne on ne fera jamais un cheval de course ». Ainsi pour quelqu'un qui n'a pas passé le bac et n'est pas passé par le monde universitaire c'est un enfer.

Q17 : *Et pour un jeune comment cela se passe-t-il ?*

Et bien il faut qu'il y ait un service dans l'entreprise qui l'informe et qui le suive.

Q18 : *J'ai pu aussi voir qu'il y avait des dérives à la VAE. Des universités qui remplissent leurs classes et leurs caisses, en refusant la VAE à un salarié et en lui proposant de suivre une formation chez eux...*

Oui, oui, effectivement. Parce que les professeurs sont totalement opposés à la VAE. Ils considèrent que leur savoir se paye. Ils en sont restés sur la VAP. Ils valident votre expérience professionnelle puis vous propose de suivre les cours théoriques, par exemple 250h de cours de gestion pour avoir votre diplôme. Mais comment pouvez-vous suivre 250h de cours en parallèle à votre travail ? Ils veulent que vous fassiez des études à plein temps. Ils pensent que vous ne pouvez avoir le diplôme si vous n'avez pas fait tout leur cours. Ils se sentent niés. Car dans ce cas il suffirait de travailler et de venir réclamer le diplôme après.

Q19 : *Oui, mais alors, quel intérêt ai-je moi à faire des études ? Ne devrais-je pas plutôt travailler directement ?*

Oui, mais cela concerne surtout celui qui était avant vous, à une époque où étudier ne venait pas naturellement. D'autre part, chaque année en France, il y a à peu près 25% d'une classe d'âge qui sort de l'éducation nationale sans diplôme. Et il s'agit peut-être de s'interroger ici. Quelque part, je caricature un peu, la VAE ne sera que la compensation de l'échec du système scolaire. La VAE c'est redonner une deuxième chance. On l'a dit à propos de la formation continue, c'est une 2^{ième} chance.

Je suis agrégé de philosophie, puis je me suis ennuyé en salle des professeurs et j'ai fait un diplôme des gestions des ressources humaines. J'ai découvert que j'étais bon sur les relations sociales. Je suis d'un milieu ouvrier (père ouvrier). A un moment donné, il faut bien qu'il y ait des gens s'en sortent. La VAE permettrait donc de compenser l'inégalité à un moment précis, elle permet à un moment donné de récupérer un certain nombre de salariés, qui n'ont pas eu la chance, ou qui ont échoué une première fois, et de leur donner une 2^{ième} chance. Pour moi, la VAE, c'est une 2^{ième} chance.

Q19 : *L'après-VAE se caractérise-t-elle par une promotion, une hausse de salaire ?*

Oui et non. Si c'est nous qui l'avons poussé, c'est possible, car cela signifie que nous avons une idée derrière la tête. Mais cela dépend si sa VAE est intégrable dans le plan de développement de l'entreprise. Si un poste correspondant à ses qualités se libère peu de temps après, on pensera à lui.

Q20 : *Est-ce que vous prévoyez un peu à l'avance ce qui serait utile à l'entreprise avec la VAE ?*

Non, pas avec la VAE. Avec la VAE, on laisse faire les gens. Le salarié fait ce qu'il a envie de faire. Si c'est une Madame qui veut faire une VAE en raison de son expérience précédente dans la mode, qu'elle la fasse. Il est important que les gens aillent jusqu'au bout de leurs rêves. Un salarié qui va jusqu'au bout de son rêve, c'est un salarié qui va aller avec moi. C'est de la motivation. Mais même si cela ne sert pas vraiment à l'entreprise, cela va quand même servir l'entreprise, car quelque part, demain il sera bien dans l'entreprise, il y restera.

Q21 : *Est-ce que vous après, cela vous permet, dans le cadre de la formation continue, de lui proposer une formation plus adaptée ?*

Oui bien sûr. J'ai toujours poussé à la formation.

L'exemple de France télécom avec leur management à l'anglo-saxonne, qui ne correspond pas et ne correspondra jamais au système français, c'est une erreur monstrueuse, c'est qu'il faut un système mixte, il faut à la fois du collectif et l'individuel. Si vous êtes dans un cabinet de consultant, chez Price, chez Bain, oui, parler anglais cela est logique, mais quel intérêt de parler anglais dans une entreprise française. Chez FT on parlait au salarié du « time to move ». Tous les 2 ans, il fallait changer de poste. Créer du dynamisme ? Non, cela déstabilise le salarié. Il y a même un problème générationnel aujourd'hui : vous on vous parle toujours de dynamisme et on vous donne vos cours en anglais. Mais il existe des gens qui ont pris le temps de créer, et maintenant on leur dit de partir là, puis là, et ils font quoi de la vie de famille ? On est dans une situation où les gens ne se posent

jamais. Et puis il se pose aussi une question de GRH : quand est-ce que l'on vous évalue ? La 1^{ère} année vous arrivez : ah non, ça ne va pas du tout, il faut tout changer. La 2^{ème} année, ah non on n'a pas encore fait une année pleine. Puis la 3^{ème} année, bon ben je suis muté, au revoir. Et le middle management, lui, voit un défilé de cadres. Quand est-ce que l'on construit ? On travaille sur du sable. Et ça c'est une vraie question de GRH aujourd'hui.