

# La VAE

Un outil de développement  
des compétences

Sandrine ANSART  
Pierre-Yves SANSÉAU  
Pascal LEFORT

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2010

ISBN 978-2-10-054835-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Tables des matières

<b>Introduction</b>	1
---------------------	---

## **PARTIE 1 – La VAE : un processus à forte valeur ajoutée pour les cadres et l’entreprise**

<b>CHAPITRE 1 ■ Positionnement et interrogations avant la VAE</b>	7
Ce qu’est, ce que permet, ce que coûte la VAE	8
La nécessaire clarification des objectifs associés à la VAE	11
Du point de vue du candidat	12
Du point de vue de l’entreprise	16
<b>CHAPITRE 2 ■ Les multiples potentiels du dossier VAE</b>	19
Le dossier VAE : de quoi s’agit-il ?	20
Le dossier VAE : la forme	21
Le dossier VAE : le fond	24
<b>CHAPITRE 3 ■ L’accompagnement du parcours VAE : « guidage », coaching ou mentorat ?</b>	27
L’accompagnement pour faciliter un exercice complexe et inhabituel	28
L’accompagnement : une action particulière qui doit conserver sa souplesse	31

Des phases clés du processus d'accompagnement	34
Phase 1 – Rappeler le cadre du processus et établir la relation avec une idée de contractualisation	34
Phase 2 – Aider à l'émergence de la connaissance/compétence et à son analyse	36
Phase 3 – Soutenir le passage à l'écrit pour que le candidat parvienne à formuler et formaliser ses acquis de l'expérience	39
Phase 4 – Préparer le candidat à une prestation orale ou <i>in situ</i>	40
Phase 5 – Soutenir la motivation du candidat	40
L'apport possible du collectif dans l'accompagnement	41
<b>CHAPITRE 4 ■ L'introspection du candidat : à l'origine de la construction de son identité professionnelle et du développement de nouvelles compétences</b>	
En quoi le processus de VAE conduit à une démarche d'introspection ?	46
De l'introspection à la construction d'une identité professionnelle	48
L'émergence de nouvelles habiletés : les premiers effets cachés de la VAE	50
L'apprentissage de la notion de compétence	51
L'émergence d'habiletés à prendre de nouvelles postures	54
<b>CHAPITRE 5 ■ Le jury VAE : une épreuve orale aux apports multiples</b>	
Le jury VAE : au-delà du jury traditionnel d'évaluation	58
Les clés de la qualité d'un jury VAE	62
Le jury VAE, le point de départ vers d'autres développements	66
<b>CHAPITRE 6 ■ L'après-VAE : reconnaissance et émergence d'un nouvel acteur</b>	
De la reconnaissance...	70
Reconnaissance de la part de l'entreprise	70

Reconnaissance de la part des tiers	71
Reconnaissance de la part de soi-même	72
... À la confiance...	72
Confiance dans sa trajectoire professionnelle	72
Confiance dans l'approche de son activité	73
Confiance dans ses rapports avec autrui	74
... Et au développement d'un nouvel acteur	74
Un apprenant	75
Un pédagogue	75
Un individu réflexif	76

**PARTIE 2 – La VAE, un outil  
au cœur du management des compétences  
de l'entreprise**

<b>CHAPITRE 7 ■ La formation tout au long de la vie et la place de la VAE</b>	<b>83</b>
Entreprises, salariés, partenaires sociaux, organismes de formation : les acteurs de la formation professionnelle continue	84
Formation continue et VAE : repères historiques	85
De la libération à la loi de 1971 : les principales étapes de la mise en place d'un cadre réglementaire favorisant la promotion sociale	88
De la promotion sociale à l'adaptation à l'emploi : les dérives des années 1970-1990	91
De la formation continue à la formation tout au long de la vie : l'individu et son projet professionnel au centre du dispositif	94
La VAE : une nouvelle voie d'accès aux certifications	96
La VAE, levier de développement des certifications tout au long de la vie	99
La VAE, vecteur de professionnalisation et d'individualisation des formations	100

<b>CHAPITRE 8 ■ La VAE, une ressource nouvelle pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)</b>	105
La gestion prévisionnelle, des emplois aux compétences : un cheminement managérial et législatif	106
La GPEC : quatre axes pour anticiper ses besoins en compétences	109
La VAE, un levier incontournable de la GPEC	111
<b>CHAPITRE 9 ■ Les compétences et la VAE au cœur de la mobilité des salariés</b>	117
La mobilité des salariés, des enjeux multiples	118
La mobilité en mutation : entre prise de conscience managériale et prise de conscience des salariés	121
La VAE, un levier puissant pour la mobilité des salariés	124
<b>CHAPITRE 10 ■ Sécurisation des parcours professionnels : pour une mobilité choisie et non subie</b>	131
Place de la VAE dans les accords interprofessionnels du 11 janvier 2008 et du 7 janvier 2009	133
Un outil de certification de la transférabilité des compétences acquises	137
De la « VAE constat » à la « VAE parcours » : associer VAE et passeport formation dans une dynamique de projet professionnel tout au long de la vie	139
<b>Conclusion</b>	145
<b>Glossaire</b>	149
<b>Annexes</b>	157
<b>Bibliographie</b>	189
<b>Index</b>	191

# Introduction

HUIT ANS après son émergence dans le paysage français<sup>1</sup>, la place et le rôle de la validation des acquis de l'expérience (VAE) se trouvent fortement renforcés. Dans un contexte économique et social où l'importance de la formation tout au long de la vie rencontre l'assentiment de l'ensemble des acteurs, plus que jamais, les regards se portent vers la VAE.

Cette dimension renforcée de la VAE au sein de la formation professionnelle est clairement confirmée dans la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Ce cheminement du législateur est le fruit d'une réflexion globale autour de la VAE, sa mise en œuvre, son développement et ses potentiels, qui se trouve résumée dans trois docu-

---

1. Chapitre IV de la loi du 17 janvier 2002, dite de modernisation sociale : « De la validation des acquis de l'expérience », art. L. 934-1, « La validation des acquis de l'expérience mentionnée à l'article L. 900-1 est régie par les articles L. 335-5, L. 335-6, L. 613-3 et L. 613-4 du Code de l'éducation ».

ments majeurs produits en 2008-2009. D'une part, on a pu noter la parution de deux rapports gouvernementaux, rapport Besson du 4 septembre 2008 sur la VAE au Premier ministre, rapport sur la VAE de janvier 2009 présenté au secrétaire d'État chargé de l'Emploi dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle. D'autre part les partenaires sociaux se sont entendus sur des modalités renouvelées quant à la formation professionnelle (Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 et son chapitre clé sur l'Anticipation, la certification des compétences et la VAE).

Le rapport Besson de septembre 2008<sup>1</sup> sur l'évaluation du dispositif de VAE souligne tout le potentiel d'un dispositif qui permet de valoriser, à travers l'obtention d'un diplôme, toute expérience professionnelle de trois ans et plus, et qui a pour vocation de devenir un axe central de développement de la mobilité des hommes et des compétences, et de sécurisation des parcours professionnels.

Mais ce rapport met aussi en avant les faiblesses et les déficits d'un dispositif encore trop méconnu, mal apprécié à la fois du côté des candidats et des entreprises. Près de huit ans après son lancement, la VAE qui s'adresse à six millions de candidats potentiels n'en attire que 75 000 par an. Parmi ceux-là, on ne recense que 26 000 diplômés en 2006 soit à peine un tiers de ceux qui se sont engagés dans le dispositif et très loin de l'objectif de 60 000 diplômés par an.

Premier déficit évoqué, la VAE souffre d'une faible notoriété auprès des publics cibles, notamment les actifs les moins diplômés. La VAE est ainsi souvent méconnue mais elle est aussi parfois considérée comme peu attractive : manque de visibilité au travers des 4 800 titres et diplômes accessibles par

---

1. Éric Besson, secrétariat d'État chargé de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique. 2008. *Valoriser l'acquis de l'expérience – Une évaluation du dispositif VAE*, 4 septembre, 70 p.

la VAE, difficulté à obtenir les informations attendues par les nombreux intermédiaires, longueur du dispositif (8 mois en moyenne), accompagnement des candidats variable, taux d'abandon élevé pour ceux qui s'y sont engagés.

Deuxième déficit, la VAE demeure structurée autour de réseaux particuliers (centres d'orientations, institutions délivrant les titres et diplômes, secteurs d'activité spécifiques : vie sociale et petite enfance desquels une grande partie des diplômés VAE est issue) et souffre d'une faible reconnaissance dans le milieu de l'entreprise. L'offre de titres et diplômes professionnels ne correspond pas toujours aux attentes de l'entreprise en termes de compétences nouvelles et de métiers évolutifs. De plus, un salarié fraîchement diplômé peut être en attente de reconnaissance salariale, d'évolution hiérarchique ou de formations complémentaires, aspects sur lesquels la VAE n'apporte pas directement de réponse. Enfin, la VAE apparaît comme mal articulée avec les politiques de l'emploi et pas forcément connue par les acteurs majeurs du marché de l'emploi.

En reprenant ces constats propres à la VAE au niveau national, qui s'approchent du regard porté par les praticiens que nous sommes (observateurs et acteurs de la VAE), nous avons choisi de porter notre regard et notre réflexion sur la VAE comme outil et processus devenant incontournable du management et des politiques de ressources humaines en entreprise. Au fil de nos observations et analyses, il nous est apparu que la VAE avait le potentiel pour devenir un levier central au sein des entreprises, servant à la fois les politiques et les pratiques de ces dernières mais aussi le développement professionnel et personnel des salariés.

C'est ce que nous proposons de présenter dans ce livre pour lequel nous nous sommes fixé un contexte et deux objectifs.

Le contexte dans lequel se situe notre propos est celui des titres et diplômes de l'enseignement supérieur équivalents ou au-dessus du niveau licence (niveaux I et II du Répertoire national de la certification professionnel, RNCP). Ce choix

relève du fait que nous souhaitons apporter des éclairages et des enseignements sur ces niveaux de titres et de diplômes pour les acteurs visés : les salariés cadres, les salariés non cadres qui aspirent à le devenir, mais aussi pour les acteurs stratégiques et opérationnels des entreprises, les dirigeants et les différentes catégories de ceux que nous qualifierons de managers (le dernier mentionné des quatre publics prioritaires évoqués par le rapport Besson). Ce contexte s'inscrit bien sûr dans l'actualité de la formation professionnelle tout au long de la vie et la loi du 24 novembre 2009 qui confirme une place centrale à la VAE.

Le premier objectif, et ce sera l'objet de la première partie, est d'explorer tout le potentiel que constitue le processus VAE en lui-même, pour ses acteurs centraux, les salariés, mais aussi pour l'entreprise. Nous le présenterons à travers six thèmes incontournables du processus VAE : le positionnement et les interrogations avant la VAE, la constitution du dossier VAE, l'accompagnement VAE, l'introspection du candidat, le jury VAE et enfin « l'après VAE ».

Le second objectif, que nous présentons dans la deuxième partie de ce livre, est de montrer et d'analyser pourquoi et comment la VAE a pour objet de s'inscrire en profondeur dans les politiques et pratiques de management et de ressources humaines des entreprises, autour d'un axe central, celui des compétences, en particulier à travers la formation tout au long de la vie, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la mobilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels.

## PARTIE 1

---

# La VAE : un processus à forte valeur ajoutée pour les cadres et l'entreprise

---

**A**U-DELÀ de l'opportunité offerte au candidat de pouvoir valider un niveau par un diplôme ou un titre, la VAE s'avère être un véritable processus à forte valeur ajoutée, et ceci tant pour les cadres – ou cadres potentiels – que pour les entreprises. Les différentes phases du processus de la VAE sont autant d'occasions d'engager un questionnement qui amène le candidat à s'interroger, réfléchir sur lui-même, revenir sur ses expériences, et tenter ainsi de déterminer les capacités développées. À l'issue du processus, le candidat est ainsi capable de mieux se définir, de déterminer ses atouts, ses axes d'efforts, mais aussi ses souhaits qui porteront à terme un

choix d'orientation professionnelle propre à favoriser son développement.

Ainsi, la VAE est bien un processus porté essentiellement par le candidat (d'ailleurs le processus ne peut être engagé sans son consentement), puisque c'est une démarche individuelle et volontaire. Mais la valeur ajoutée, certes qui se révèle avant tout par et pour le candidat, s'exprime également au niveau de l'entreprise.

Revenons sur chacune des phases du processus afin d'envisager les raisons de l'émergence d'une telle valeur ajoutée.

# Positionnement et interrogations avant la VAE

**T**OUT ENGAGEMENT suppose confirmation de l'option choisie. Cela passe par un questionnaire. La VAE échappe d'autant moins à ce questionnaire qu'elle se présente comme un dispositif original, parfois encore quelque peu méconnu, dans le paysage de la formation tout au long de la vie. D'ailleurs la nouvelle loi sur la formation professionnelle du 24 novembre 2009 vise entre autre à y remédier.

Ainsi, clarifier ce qu'est la VAE, les conditions d'éligibilité à ce processus, les diplômes ou titres disponibles par ce biais, le « mode de fonctionnement » de ce processus, les financements possibles sont le préliminaire à toute investigation sur la pertinence de ce type de parcours pour un candidat.

Viendra ensuite l'interrogation essentielle qui doit gouverner le questionnaire du candidat : Pourquoi engager un processus VAE ? Quel est l'objectif poursuivi ? Ce questionnaire est avant tout le fait du candidat : il est *a priori* le

principal intéressé. Toutefois, de la même manière, l'entreprise devra elle aussi en passer par ces étapes d'interrogations préalables.

## Ce qu'est, ce que permet, ce que coûte la VAE

### ► Qu'est-ce que la VAE ?

C'est un autre mode d'obtention d'un titre ou d'un diplôme à côté des voies plus classiques de la formation initiale, de l'apprentissage ou de la formation continue. Ce mode d'obtention s'appuie sur la reconnaissance des acquis développés par un individu dans la vie active ou/et citoyenne. Le diplôme est ainsi validé (en partie ou en totalité) sans participer à la formation qui y prépare. Comme le précise la loi, la reprise d'études n'est donc plus une obligation et il n'y a pas de différence quant à la valeur du diplôme obtenu.

### ► Quelles sont les principales étapes de la VAE ?

Bien que chaque organisme possède sa propre démarche, les principales étapes observées sont les suivantes :

1. Demande d'informations.
2. Dépôt du dossier de recevabilité.
3. Élaboration du dossier avec ou non un accompagnement ou/et un congé.
4. Dépôt du dossier de « présentation des acquis » (une soutenance ou/et une mise en situation n'est pas systématique).

### ► Quelles sont les conditions d'éligibilité à la VAE ?

Toute personne, en activité ou non, avec qualification ou pas, mais pouvant justifier d'au moins trois années d'expérience en rapport direct avec le diplôme visé.

► **Quels sont les niveaux (titres ou diplômes) accessibles par la VAE ?**

Tout diplôme ou titre à finalité professionnelle<sup>1</sup> ou un certificat de qualification figurant au Répertoire national des certifications professionnelles sont accessibles par la voie de la VAE.

Tous les diplômes de l'enseignement supérieur sont concernés : DUT, licence, master, diplômes d'écoles de commerce et d'ingénieurs, diplômes du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Concernant les cadres, ce sont les titres et diplômes de niveau 1 et 2 qui seront généralement visés, à savoir les niveaux licence (bac + 3) et master (bac + 5) (voir annexe 1).

► **Quel est le coût de la VAE ?**

Le coût est variable selon les ministères et le diplôme postulé. Des tarifs de 300 à 3 000 euros, comprenant ou non un accompagnement, sont observés.

► **Quelles sont les possibilités de financement de la VAE ?**

Les financements possibles – et donc les organismes financeurs potentiels – dépendent de la situation professionnelle du candidat. Il faut distinguer quatre grands cas de figure :

- les demandeurs d'emplois ;
- les salariés ;
- les non salariés ;
- les agents de la fonction publique (titulaires ou contractuels).

Le cas des salariés connaît également deux subdivisions :

- lorsque la VAE est à l'initiative de l'entreprise, elle est financée par l'employeur sur le budget du plan de formation. L'employeur, le

---

1. La validation des acquis de l'expérience ne s'applique pas à des diplômes généraux, tels que le baccalauréat général et le brevet des collèges, ni aux diplômes propres aux universités et autres établissements d'enseignement supérieur. À noter que les diplômes de l'éducation nationale ne sont pas les seuls diplômes accessibles à la VAE ; des diplômes d'autres ministères (jeunesse et sports, agriculture, emploi et de la solidarité) mais également les CQP (certificats de compétences professionnelles conçus à l'initiative de certaines branches professionnelles) le sont également.

salarié et le ou les organismes qui interviennent dans le cadre de la VAE signent une convention d'accord tripartite ;

- lorsque la VAE est à l'initiative du salarié, elle est financée par l'employeur dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation)<sup>1</sup>.

► **Au-delà du coût financier, quel est le temps nécessaire à la réalisation d'un tel projet ?**

Les 24 heures qui peuvent être accordées par l'entreprise dans le cadre d'un congé VAE sont, sauf très rares exceptions, largement insuffisantes. Certains cadres annoncent clairement le fait d'avoir passé jusqu'à l'équivalent de 2 mois à temps plein pour mener à bien leur dossier. En conséquence, on observe des délais de 3 à 12 mois entre le début et la fin du processus. Les délais fluctuent en fonction des candidats, des types de procédure mis en place par les organismes, mais aussi des délais d'organisation de rassemblement du jury final.

**Les sites internet incontournables**

- <http://www.vae.gouv.fr/>
- [http://www.cncp.gouv.fr/contenus/supp/supp\\_liste\\_VAE.html](http://www.cncp.gouv.fr/contenus/supp/supp_liste_VAE.html) : coordonnées des cellules régionales interservices dédiées à l'information et au conseil en VAE (plus généralement appelées « points relais conseil VAE »).
- <http://www.cncp.gouv.fr> : site où sont répertoriés les titres et diplômes reconnus par la CNCP, et donc accessibles *via* la VAE.
- [www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr) rubrique Études/Recherche, Statistiques de la DARES > Statistiques > Politique de l'emploi et formation professionnelle > Formation professionnelle > Validation des acquis de l'expérience.

1. Lorsque la VAE est à l'initiative du salarié dans le cadre d'un congé pour VAE, il existe une prise en charge possible de ce congé par l'OPACIF (Organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation).

## La nécessaire clarification des objectifs associés à la VAE

L'engagement dans un processus de VAE, qu'il ait pour origine l'individu ou l'entreprise, nécessite dans tous les cas que chacune des parties prenantes stabilise un certain nombre de points, en particulier ceux liés aux objectifs et à la faisabilité de la VAE.

Il est à noter que la VAE ne doit pas être assimilée au bilan de compétences tant en termes de perspectives (le demandeur de bilan de compétences est dans une perspective de projet professionnel, le candidat à la VAE est dans une perspective de diplôme) que de longueur et type de processus.

### Les origines de la VAE

Aussi étonnant que cela puisse paraître, l'histoire de la VAE est au moins aussi ancienne que celle de la formation continue. Si elle peut revendiquer elle aussi une parenté avec le compagnonnage (VAE et compagnonnage reposent sur la même idée de la formation par le travail), son introduction formelle date de 1934. La loi du 10 juillet 1934, souhaitant conjuguer ouverture sociale et élitisme des grandes écoles, instituait un diplôme d'ingénieur reconnu par l'État (Commission du titre d'ingénieur) et donc sur un pied d'égalité avec les diplômes des grandes écoles (Centrale Paris, Arts et Métiers...), qui s'adressait à des autodidactes parvenus à des fonctions d'ingénieur par leur progression professionnelle. Ce dispositif, qui s'appuyait sur une démarche très proche de celle de la VAE de 2002, est toujours vivant et compte aujourd'hui 3 500 diplômés.

D'autres étapes, plus récentes, ont été nécessaires pour que la VAE telle qu'on la connaît aujourd'hui puisse voir le jour :

- les lois du 27 janvier 1984 puis du 20 juillet 1992 facilitent l'accès des salariés à l'enseignement supérieur, en instituant une validation des acquis professionnels (ou VAP) en dispense des diplômes exigés pour l'inscription aux cursus universitaires ;

- la loi de modernisation sociale de février 2002 institue la Validation des acquis de l'expérience, et ouvre la voie à l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 puis à la loi Fillon de mai 2004. L'ANI de janvier 2009 et la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie renforcent la place et le rôle central de la VAE dans les dispositifs de formation professionnelle.

### *Du point de vue du candidat*

#### ► VAE ou retour aux études ?

De prime abord, obtenir un diplôme ou un titre par la VAE peut être assimilé à une solution de facilité. Une première approche semble mettre en balance d'un côté la formation continue (ou « retour aux études ») et de l'autre la VAE. La VAE a alors toute la physionomie d'un cadeau. Il n'en est rien.

Ce processus de comparaison entre les deux voies d'accès aux diplômes que sont d'une part la VAE et d'autre part le retour aux études permet de souligner la nécessité d'une première clarification. À savoir, la VAE est bien un processus qui permet de valider des acquis. Ce qui signifie qu'il est nécessaire d'effectuer une première estimation de la concordance entre ce qui est à prouver comme acquis et ce que le candidat estime détenir comme acquis. Si l'écart est trop conséquent, il faut alors songer à un repositionnement sur un autre diplôme correspondant mieux à ses acquis, ou clairement envisager une reprise d'étude, les déficiences en connaissances et/ou compétences étant jugés trop importants.

#### ► Revenir sur le passé pour mieux se projeter dans le futur : la nécessaire définition des objectifs associés à la démarche

Définir l'objectif de cette démarche VAE, c'est positionner la VAE dans un espace temps. Dès lors, il va de soi que la dimension du futur soit intégrée, et ceci est tout à fait crucial. La

VAE est certes un retour sur le passé afin de puiser dans le vécu les preuves d'acquis d'expériences, mais elle est avant tout un projet, et ce projet inclut l'après VAE.

La démarche VAE a donc nécessairement un futur ; elle ne peut être la simple validation d'un passé. Pourquoi ?

- l'envergure de l'effort : ce dernier est lourd et le candidat doit y voir autre chose qu'une simple validation d'une expérience ;
- l'individu, dans cette démarche, se raconte et donc construit son histoire : une histoire a un passé, un présent et un futur ;
- l'individu dans cette démarche découvre également un autre univers, car il met en perspectives son expérience (au regard d'autres secteurs, d'autres tailles d'entreprise, y compris de savoirs...). Il se positionne vis-à-vis de l'extérieur, en prend conscience et donc là encore est incité à se projeter. Cet élément sera un catalyseur majeur des effets non escomptés de la VAE sur le candidat – ce que nous dénommons la face cachée de la VAE – sur lequel nous reviendrons un peu plus loin.

Dés lors, il est fondamental de clarifier quel objectif poursuit le candidat en entamant une telle démarche. Quatre grands objectifs sont généralement observés. Ils participent à la détermination des questions essentielles qui occupent ou/et doivent occuper le candidat :

- *Être mieux reconnu dans son environnement de travail*

Si la reconnaissance est la motivation essentielle, le candidat doit valider que l'obtention d'un diplôme est véritablement l'élément manquant à la légitimation qui lui semble faire défaut. Si, par contre, sa légitimité semble contestée avant tout sur des déficiences en matière de savoirs et/ou savoir-faire, la reprise d'étude a plus de pertinence que la VAE. Une tentative d'auto-évaluation s'appuyant sur des sollicitations de son environnement professionnel notamment est nécessaire pour tenter cette appréciation. Quoi qu'il en soit, l'objectif de reconnaissance reste toujours plus ou moins présent selon les

candidats, et ceci semble particulièrement vrai pour les cadres ou assimilés cadres. Ces individus sont souvent parvenus à mener une carrière assez remarquable en autodidacte et peuvent être clairement confrontés à des difficultés de reconnaissance dans leur activité professionnelle notamment au regard des jeunes cadres entrés dans l'entreprise et souvent titulaires des diplômes des grandes écoles (de commerce ou d'ingénieur notamment).

- *Faciliter l'évolution professionnelle  
oulet la promotion interne*

Ce second type d'objectif est clairement associé aux cas de figure assez récurrents de mise en conformité d'une part du statut de l'individu dans l'entreprise (et aussi de son niveau de salaire) et d'autre part des compétences développées et des responsabilités assumées par ce même individu. Les grilles des entreprises ou les accords de branche ne permettent pas toujours d'accéder à un certain poste sans que soit détenu un diplôme estimé correspondre au niveau nécessaire.

Dans ce type de cas, il est important non seulement de valider que le diplôme constituera bien le sésame souhaité, mais également que le diplôme choisi appartient bien aux diplômes reconnus par l'entreprise, voire par le secteur auquel appartient l'entreprise (elle-même faisant référence aux statuts, convention collective, accords de branche...).

- *Donner un nouvel élan à sa carrière*

Associer la VAE à la volonté de vouloir donner un nouvel élan à sa carrière élargit encore le cadre dans lequel doit être analysé cet engagement. Il s'agit alors d'envisager de nouvelles orientations en termes de métier ou fonction (par exemple, passer de commercial à acheteur), ou de secteurs d'activités, voire de filiales ou d'entreprises.

Des précautions sont là encore à prendre, en particulier celles de bien mesurer ce que l'on souhaite faire, et ce que peut

apporter la VAE dans ce contexte. Rappelons, s'il est nécessaire, que la VAE valide des acquis. Or, donner un nouvel élan à sa carrière suppose souvent une réorientation. La VAE comporte l'intérêt de valider un niveau (titre ou diplôme de niveau II, licence, par exemple), éventuellement des compétences managériales, mais elle ne permet pas forcément d'atteindre le diplôme en phase directe avec le nouveau projet. Là encore, il est important de mesurer et valider son objectif et la pertinence de recourir à la VAE pour l'atteindre.

- *Raccourcir un processus de formation*

Enfin, dernier grand cas de figure, intégrer la VAE à un processus de formation. Il s'agit non pas de substituer l'un à l'autre, mais de jouer sur les possibilités de complémentarité. L'objectif est d'obtenir un premier titre ou diplôme qui permette ensuite d'intégrer un processus de formation pour viser un autre diplôme.

Ce cas de figure ne doit pas être confondu avec l'ancêtre de la VAE, à savoir la validation des acquis professionnels – soit la VAP. Tout d'abord, précisons que cette VAP existe toujours. Pourquoi recourt-on à l'une plutôt qu'à l'autre ? La VAP permet de valider un niveau qui permet en dépit de l'absence d'un diplôme validant un niveau – par exemple un niveau bac+2 – de pouvoir intégrer une formation qui avait ces critères d'exigence à l'entrée. La VAE, elle, valide un diplôme et débouche sur la détention d'un diplôme. L'objectif étant moins ambitieux, les procédures sont aussi moins lourdes.

► **La question critique de l'identification du diplôme**

À cette question de clarification de l'objectif associé à la démarche VAE, une autre question est également critique : l'identification du diplôme. Au-delà de certaines précautions à prendre en termes de reconnaissance du diplôme dans l'entreprise ou le secteur, il s'agit pour le candidat avec une aide ou non de parvenir à établir un lien entre ses expériences et le diplôme pressenti, souvent au travers de contenus de cours.

Cette identification est un élément déterminant de la réussite de la démarche VAE, et *in fine* de l'obtention du titre ou diplôme visé.

### *Du point de vue de l'entreprise*

L'entreprise peut être amenée à voir se développer en son sein des démarches individuelles ou collectives de VAE. Bien que les cas de figure soient différents, on retrouve l'essentiel des questionnements revêtant plus ou moins d'acuité selon le cas de figure d'une VAE individuelle ou collective.

Rappelons, qu'une VAE individuelle est, comme son nom l'indique, à l'initiative d'un individu, qui peut ou non en informer son entreprise, alors qu'une VAE collective est l'engagement de plusieurs individus d'une entreprise, sous l'influence de politiques/mesures mises en place par l'entreprise.

#### ► Un *a priori* positif...

Globalement – un certain nombre d'études allant dans ce sens –, les avis sur la VAE sont positifs de prime abord. Sont répertoriés parmi les « avantages » de la VAE :

- certifier les compétences ;
- motiver et fidéliser les salariés ;
- développer l'employabilité ;
- accompagner les évolutions internes ;
- adapter l'organisation à ses enjeux ;
- pérenniser les savoir-faire.

En effet la VAE peut apparaître comme une modalité à part entière de reconnaissance et de certification des connaissances, compétences, et aptitudes. Elle revêt ainsi des attributs intéressants au regard des processus mis en place dans les entreprises en termes de parcours professionnels et de valorisation des compétences acquises en situation de travail. Ces processus

trouvent de nouveaux échos auprès des entreprises avec les dernières évolutions du contexte social et démographique. Les attentes des nouvelles générations, les problématiques de vieillissement des salariés dans les entreprises réactivent l'intérêt pour les politiques de fidélisation de la main-d'œuvre, et de développement de marchés internes du travail. Les toutes récentes expressions dramatiques de souffrance au travail peuvent trouver également dans la VAE un outil de reconnaissance intéressant dans le panel des mesures à prendre face à ce type de problèmes.

► ... qui reste soumis à des inquiétudes, et des idées de préalables nécessaires...

Toutefois, un certain nombre de doutes, d'inquiétudes entachent cet *a priori* positif sur la VAE. Les craintes évoquées les plus récurrentes sont :

- des revendications sociales et salariales difficiles à maîtriser ;
- l'émergence d'une concurrence entre les systèmes internes de reconnaissance des compétences et l'obtention d'une certification grâce à la VAE ;
- une infidélité accrue des salariés nouvellement certifiés.

Ceci vaut pour les incidences. Mais dès l'amont du processus, les responsables des entreprises – directeurs/PDG ou DRH – évoquent l'absence d'un contexte organisationnel propice à la mise en œuvre de la VAE : un management par les compétences qui n'est pas encore assez développé, un plan de formation qui n'intègre pas toujours la VAE, une posture pas assez claire de l'entreprise vis-à-vis de la VAE, et pour les PME, vient souvent s'ajouter une stratégie manquant de clarté.

D'autres difficultés sont évoquées : celles d'appréhender des procédures jugées assez complexes, trop longues, voire inadaptées. En dernier lieu, sont formulées des inquiétudes quant au fait de gérer l'échec de l'un de leurs salariés à l'issue d'un parcours VAE, ou la difficulté de trouver les moyens (que ce

soit en termes de formation ou autre) de compléter une validation partielle.

► ... Au final, des résultats jugés satisfaisants, voire au-delà des objectifs initiaux

Pourtant les entreprises qui s’y sont engagées n’ont généralement pas subi les effets négatifs qu’elles anticipaient. « Qui plus est, elles ont souvent constaté des effets positifs qui vont bien au-delà du strict résultat sur les parcours de progression professionnelle : re-motivation des salariés, revalorisation des apprentissages en situation de travail, implication de l’encadrement dans la progression professionnelle, changement dans les pratiques de formation, remise en chantier des outils d’appréhension des compétences... La VAE s’avère souvent un puissant vecteur de dynamisation des “entreprises apprenantes”. »<sup>1</sup>

---

1. Layec J., Leguy P., « La VAE dans les entreprises : un atout collectif ?, rapport du ministère de l’Emploi, de la cohésion sociale et du logement, délégation générale à l’emploi et à la formation professionnelle, 2006, p. 6.

# Les multiples potentiels du dossier VAE

**D**ANS LE PARCOURS VAE, la constitution du dossier VAE constitue un acte majeur car c'est à la fois le reflet du cheminement du candidat et l'élément le plus tangible que le jury aura à consulter puis à évaluer. Mais au-delà, c'est aussi pour le candidat l'opportunité de mettre en œuvre ou de développer un savoir-faire particulier. Nous allons le voir, dans l'enseignement supérieur, le dossier VAE va largement au-delà de « l'appellation générique » mais doit être l'occasion de créer et de développer un document original loin de l'esprit de la simple collecte de preuves.

C'est un acte de réflexion, d'analyse, de créativité mais aussi dans de nombreux cas observés de dépassement de soi. L'exercice n'est pas en effet un travail écrit de type professionnel ni non plus un mémoire d'étude. C'est cette spécificité, que le candidat VAE découvre en avançant dans son parcours, qui en fait à la fois la richesse mais aussi bien souvent la difficulté.

L'activité nécessaire à la constitution du dossier de recevabilité est pour le candidat, l'occasion de capitaliser et de progresser sur bien des aspects.

## Le dossier VAE : de quoi s'agit-il ?

L'appellation dossier VAE peut donner lieu à bien des interprétations. Si la VAE stipule de prouver l'expérience à travers des « preuves » d'activités professionnelles, syndicales, associatives, liées à des séjours linguistiques à l'étranger, un dossier VAE ne pourra être constitué uniquement de preuves classées par catégories et présentées comme telles. Il ne s'agit donc pas de raconter simplement des expériences sous une forme narrative, ni de lister ou/et de cumuler un ensemble de preuves. Auquel cas, pour le jury, l'étude du dossier peut se révéler comme la consultation d'un catalogue de preuves mais sans apport personnel du candidat en termes de prise de recul et d'analyse. Pour le candidat, la VAE, nous le verrons en détail par la suite, ne constituerait pas alors un exercice à valeur ajoutée. Dans cette perspective d'action, l'obtention du diplôme apparaît comme très improbable.

Le dossier VAE se présente avant tout comme un mémoire de synthèse analytique articulé autour de ce qui est demandé par l'institution qui délivre le diplôme, et soutenu par un ensemble de preuves. Selon les institutions, la nature du document demandé est plus ou moins spécifique et normative. Un plan type peut être indiqué avec un nombre de pages minimum/maximum ainsi que le type de preuves attendues. Des recommandations sur le fond peuvent être également suggérées, auquel cas il faudra en tenir compte car le jury peut s'y référer dans son évaluation. Dans d'autres cas, le candidat est totalement libre de ses choix.

Avant de se lancer dans la collecte de preuves, le candidat devrait se poser plusieurs questions :

- Quelle est l'orientation donnée à la VAE dans l'institution dans laquelle je postule ? Qu'attend-on des candidats au moment de l'évaluation lors de l'épreuve du jury ? Sur quoi serai-je évalué (connaissances, compétences ou encore une autre dimension) ? Que disent les supports VAE mis à ma disposition (documents de présentation ou guides VAE, descriptif de cursus, référentiels de connaissances, référentiels de compétences) ? Quels sont les garde-fous posés par mon (éventuel) accompagnant-référent VAE ? Que disent les plus récents diplômés VAE sur leurs expériences de parcours VAE ?
- Une fois les points précédents renseignés et éclairés, le candidat pourra s'interroger et réfléchir plus en avant sur la quantité et la nature des preuves qu'il va collecter. Il faut savoir que sont recevables tous types de preuves faisant foi de l'expérience détenue : bilan d'évaluation, courrier d'évaluation, courrier de félicitations, contrat, courrier de fournisseurs/clients/partenaires, rapport, note de service, document audio ou vidéo, page web, extrait d'articles de presse, ouvrage ou document écrit, etc. Cette double réflexion préalable (quantité/nature) permet de gagner bien du temps. Il faut savoir que le réflexe de beaucoup de candidat VAE à ce stade de la VAE est le suivant : je n'ai rien gardé à part mes bulletins de salaires et/ou mon employeur ne m'autorisera jamais à présenter des preuves professionnelles considérées comme confidentielles.

## Le dossier VAE : la forme

La structure du document est importante car elle permet au candidat d'articuler un parcours, des expériences diverses (professionnelles, associatives, linguistiques, etc.) et d'en donner une vision optimale et optimisée. Ici également, une réflexion et des échanges préalables apparaissent comme nécessaires de la part du candidat :

- Dois-je partir de la structure d'un plan de cours, d'un référentiel de connaissances ou des compétences fournis, les respecter et articuler le document dans ce sens ? Dois-je structurer mon document en fonction des différentes étapes de mon parcours de vie ou bien en fonction des types ou familles d'expériences vécues ?
- Comment articuler les parties relatant les expériences et l'exercice d'analyse qui est nécessaire ? Doit-on partir des aspects spécifiques pour aller vers des considérations plus globales et plus larges ou l'inverse ?
- Comment intégrer les preuves dans le document ? Dois-je faire des sélections insérées dans le corps de texte ou tout faire figurer en annexe avec des rappels ?
- Où placer mon analyse et ma réflexion personnelle ? Comment la présenter et l'articuler avec la présentation de mes expériences ?

Par rapport à ces aspects, nous ne ferons pas de recommandations particulières tant les parcours et les formats sont multiples mais seulement quelques observations.

Tout d'abord, il est important de mentionner que le dossier de recevabilité se présente au final comme un document rédigé et structuré qui contient en général 60 à 100 pages. Les « preuves » sont généralement présentées en annexes sous format papier ou électronique. L'archivage des preuves sous format CD-ROM présente le double avantage d'une réduction des volumes et d'une consultation aisée. La constitution du dossier demande au final entre 250 à 400 heures de travail pour le candidat pour un diplôme d'enseignement supérieur, estimation fournie par les candidats.

La structure du dossier reflète la dynamique qui anime le candidat. Des dossiers ternes sont bien souvent le reflet de candidats peu investis ou à la réflexion pauvre. Il est essentiel de présenter au début du document sa logique et les choix qui ont été faits afin de parvenir à un tel produit. Cela permet de montrer aux membres du jury le chemin qui est tracé et de

saisir par la même occasion le fil rouge qui lui est proposé. De plus, un dossier à la logique claire permet au lecteur d'y naviguer aisément. Trois ou quatre parties sont en général proposées dans les dossiers VAE. Il convient de ne pas les multiplier car le candidat s'aperçoit vite qu'il est facile de s'égarer tant le nombre de preuves se multiplie.

Le travail sur la structuration d'un dossier VAE se révèle être pour le candidat une certaine épreuve, souvent insoupçonnée au départ.

Première difficulté, parvenir à faire preuve d'esprit de synthèse, parvenir à penser spécifique et global dans un document qui reflète souvent plusieurs décennies de vie professionnelle. Les candidats totalement autodidactes sont parfois totalement désarmés devant un exercice qui peut leur apparaître scolaire mais qui pourtant ne l'est pas. Nous ne nous situons pas en effet dans le mémoire d'étude ou le rapport de stage. D'autre part, la démarche est éloignée des notes ou courts rapports habituellement produits en entreprise. Le candidat VAE développe ici de fortes compétences transférables en entreprise ou lors de la poursuite de formations ou d'études.

Deuxième écueil, la rédaction du dossier VAE. Une véritable mise à l'écriture est nécessaire pour coucher sur une centaine de pages son parcours dans un format analytique. Les accompagnateurs VAE rencontrés nous parlent de la souffrance comme de l'aisance des candidats. Pour un individu qui n'en a pas l'expérience ou qui ne l'a pas entretenue, l'écriture de dizaines de pages peut relever d'importants efforts. Là encore, la VAE montre tous ses gains cachés pour le candidat qui développe ou redécouvre des compétences rédactionnelles.

**Témoignage : Jean-Jacques, candidat VAE en 2007 à un diplôme niveau II, responsable de centre de profit**

« Ce qui m'inquiétait sans doute le plus au début de ma VAE, c'était le document à produire. Présenter des preuves ? J'en avais des quantités. Me retrouver devant un jury ? C'était une situation gérable car je défends souvent des projets en face d'auditoires assez exigeants et j'ai à rendre des comptes. Mais rédiger un document de presque cent pages, ce fut un peu effrayant pour moi qui n'aime pas écrire et qui communique par l'oral ou le mail.

Comment s'y prendre, comment gérer le temps nécessaire pour aller au bout ? Je suis en fait passé par toutes sortes d'interrogations mais en même temps, je voulais ne pas perdre de temps. C'est mon accompagnateur, là où j'ai passé ma VAE, qui a su m'éclairer, me guider et aussi me tempérer. J'ai pu prendre du recul et du temps afin d'intégrer ce qu'on pouvait attendre de moi. Nous avons longuement discuté de tout cela et déjà j'ai senti qu'il se passait quelque chose en moi. Je crois que j'étais déjà en train de prendre de la hauteur et de passer à l'analyse de mon parcours...

Au cours de la rédaction, j'ai fait des pauses aussi, des arrêts. Je me suis beaucoup questionné sur la logique de mon parcours. J'ai découvert que j'avais saisi des opportunités et un peu subi un univers professionnel pendant toutes ces années. J'ai réalisé en couchant tout cela sur le papier que j'avais les moyens de faire aujourd'hui ce qui résonne vraiment au fond de moi. Cette écriture a été un peu douloureuse mais j'ai fait de belles découvertes... »

## Le dossier VAE : le fond

Le fond d'un dossier VAE constitue la valeur ajoutée première de l'exercice. Au-delà du catalogue de preuves ou de récits d'expériences, il s'agit de rentrer dans un travail de démonstration et d'analyse. Ceci ne sera rendu possible que par une

structuration adéquate, la compréhension de travail à effectuer (prouver ses acquis de l'expérience par rapport à quoi : cursus, programme, contenu de cours, référentiel de connaissances, référentiel de compétences), la collecte des preuves afférentes et adaptées mais surtout par une réelle démarche d'introspection.

Qu'entend-on par là ? Il s'agit de rentrer dans un processus d'analyse de soi-même, de son parcours et de sa carrière. À travers ce processus qui apparaît comme indispensable et à très forte valeur ajoutée pour le candidat à l'issue de sa démarche VAE, l'idée est de réaliser une véritable « mise à plat » de l'ensemble de ses acquis : connaissances, compétences, comportements, changements et évolutions sur une période de temps plus ou moins longue. Le candidat se trouve ainsi en situation d'auto-analyse, de revue de son passé, ce qui va l'interroger, le confronter et l'amener à une puissante réflexion de fond. On peut parler d'une posture d'introspection. Ceci doit apparaître pleinement dans le dossier VAE. Un chapitre du livre y est consacré.

Cette démarche d'introspection permet la construction d'un fond analytique solide : auto-évaluation, jugement, identification des forces et des faiblesses, éclairage des situations, liens, mise en avant de perspectives pour le futur en termes de comportement, d'action et d'évolution. Dans le document, on va donc pouvoir identifier des récits d'expériences, les preuves qui y seront sous-jacentes ET une analyse qui va montrer s'il y a eu acquis, de quelle façon, sur quelles dimensions et à quel niveau et ce que le candidat en déduit par rapport aux situations passées, présentes et futures de sa vie personnelle et professionnelle.

Ce fond dense et de qualité, certes exigeant, apparaît comme la clé de la démonstration du candidat. Il est aux yeux du jury une preuve incontournable du sérieux de la démarche mais aussi une façon d'évaluer le niveau du candidat par rapport au diplôme ou au titre visé. Il permet en général de produire des soutenances et des exercices de jury de qualité.

Pour le candidat VAE, la construction et la rédaction du dossier VAE constituent un temps fort, un aspect « visible » et pérenne de sa démarche. C'est un exercice duquel les cadres l'ayant vécu sortent grandis. Si un bilan de compétence permet de faire un tour d'horizon complet des compétences acquises et effectivement détenues par un individu, cette étape de la VAE est l'occasion d'aller beaucoup plus loin. Introspection, analyse, critique, mise en perspective, confrontation, déstabilisation sont les mots clés d'un cadre de réflexion essentiel mais aussi extrêmement fécond pour demain. Ce sont les cadres diplômés de la VAE qui en témoignent le mieux. Cet exercice, ils n'avaient souvent jamais pensé ou imaginé le faire. Il a parfois été douloureux et difficile à mener à terme, mais quels changements dans leur connaissance d'eux-mêmes et leur vision du présent et du futur ! Ils n'avaient jamais eu l'opportunité ou la volonté de sortir de leur activité quotidienne plus que quelques heures ou quelques jours, ils l'ont fait grâce à la VAE plusieurs semaines et plusieurs mois. L'effet est d'un bénéfice énorme. Ils sont donc très satisfaits mais n'ont parfois qu'un seul regret : ne pas l'avoir fait auparavant.

## CHAPITRE 3

---

# L'accompagnement du parcours VAE : « guidage », coaching ou mentorat ?

**A**VANT DE DÉBUTER cette partie, une précision s'impose : par accompagnement, nous faisons référence au soutien apporté une fois l'entrée à proprement parler du candidat dans le processus, c'est-à-dire lorsqu'il est engagé dans le travail d'introspection et que son objectif est de rédiger son dossier VAE. Nous n'incluons pas dans le terme « accompagnement » la phase préliminaire de recherche d'informations, de positionnement sur un titre ou diplôme.

L'accompagnement, même s'il est souvent mis en œuvre, reste assez souvent une option proposée au candidat pour le guider dans sa démarche VAE (une vingtaine d'heures est le volume horaire généralement dédié). Toutes les parties prenantes comme les observateurs s'accordent cependant sur sa nécessité. Les candidats le qualifient de facteur majeur de

réussite. En effet, ces derniers se trouvent particulièrement démunis lorsqu'ils engagent réellement leur démarche de VAE, c'est-à-dire lorsqu'ils se retrouvent confrontés à devoir mettre leur expérience au diapason d'un référentiel, que celui-ci soit constitué de la liste des cours, d'une liste de connaissances, ou d'une liste de compétences à prouver.

### Le référentiel

Kirsch<sup>1</sup> souligne de la manière suivante les caractéristiques du référentiel :

« Les référentiels de certification des qualifications et compétences professionnelles renvoient aux activités de travail en s'efforçant de rester indépendants de telle ou telle forme d'organisation. Construire un référentiel en vue d'une évaluation consiste donc à rechercher les dénominateurs communs entre des situations diverses, exercices dont la difficulté s'accroît lorsque les certifications concernent plusieurs secteurs d'activité. Un référentiel est donc toujours le fruit d'un consensus où l'on tente de réduire cette tension entre le général et le particulier ».

## L'accompagnement pour faciliter un exercice complexe et inhabituel

L'accompagnement du candidat s'avère indispensable du fait même de la posture dans laquelle le projette la démarche VAE. Elle est inédite à bien des égards :

- prendre son parcours professionnel et personnel – en quelque sorte sa propre personne – comme objet de pensée ;

1. Kirsch E., « Évaluer les acquis de l'expérience. Entre normes de certification et singularité des parcours professionnels », *Bref* n° 159, Céreq, décembre 1999.

- développer une capacité d'analyse sur ses propres pratiques ;
- la coupler à un esprit critique de telle manière à projeter son expérience dans le futur ;
- formuler et formaliser à l'écrit cette analyse de ses acquis d'expérience ;
- développer une juste confiance en soi, en son expérience, en ses acquis.

Les difficultés citées ci-dessus sont qualifiées par certains observateurs comme étant de premier niveau : ils parlent de freins personnels, administratifs, temporels, méthodologiques. Ils y ajoutent des difficultés plus délicates à gérer encore que seraient des freins qu'ils qualifient de « culturels ». Ils font alors référence en particulier à la notion de compétences autour de laquelle s'articule le processus VAE. Or, même si la notion de compétence est censée être rentrée en force dans les entreprises, elle reste souvent étrangère au mode de raisonnement des candidats. Les fiches de postes, les qualifications restent leurs références. Qu'est-ce qu'une compétence, quelle différence avec les fiches de postes, les missions, les tâches... ? Le candidat est ainsi aussi confronté à une révolution culturelle.

Pour la plupart des candidats, l'engagement dans le processus VAE les confronte ainsi à une situation où même leurs repères anciens du temps de la formation initiale ne peuvent les aider :

- il ne s'agit pas d'un examen classique où il faut apprendre, intégrer des connaissances, pour dans certains cas les associer et proposer une analyse,
- il ne s'agit pas non plus d'un travail d'écriture sur quelques pages.

Le processus VAE s'apparente certes à un processus de formation mais ne se réfère pas aux caractéristiques et pratiques de la formation initiale : ce ne sont pas des objets – les disciplines (mathématiques, anglais, comptabilité...) – qui sont abordés et donc avec lesquels une distance existe, mais il

s'agit de sujets au sens d'individus, et plus que cela : l'individu en question est soi-même. Il faut alors parvenir à rétablir une relation observateur/objet.

L'observateur est indubitablement le candidat, il doit ainsi instaurer son parcours/son expérience en tant qu'objet. Il pourra ainsi observer avec un peu plus d'aisance cet objet si spécifique. Or, en dépit de cette mise en situation, l'exercice reste délicat. Tous les observateurs ou intervenants vous diront à quel point il est difficile de faire en sorte que l'expérience de travail devienne une ressource dans les sessions de formations et que les personnes réfléchissent à ce qu'elles ont fait.

Opter pour cette posture sujet/objet (candidat/son expérience) apparaît comme d'autant plus nécessaire que l'exposition de l'individu dans le cadre d'un processus VAE est élevée : l'individu se raconte, se découvre lors du processus. En procédant de la sorte, il facilite la démarche mais se prémunit également des affres d'un échec souvent ressenti comme une remise en cause très forte : « mon expérience ne vaut rien » telles sont les réactions qu'on peut entendre à l'issue de jury de VAE qui ne valident pas ou que partiellement le dossier d'un candidat <sup>1</sup>.

Ainsi, en dépit de l'attribut de processus de formation qu'on peut associer à la VAE, les candidats peuvent rarement puiser dans leur passé scolaire pour trouver des repères, des aides, des méthodes. Peut-on par contre considérer que les cadres ou assimilés cadres peuvent détenir certains atouts propres à investir plus facilement cette posture si particulière ? On pourrait le croire. Leurs missions, fonctions peuvent les amener dans leur quotidien :

- à analyser les pratiques de leurs collaborateurs (dans le cadre de réorganisation d'équipes, de réorganisations de processus

---

1. Un éventuel échec doit être relativisé au regard de l'un des principes de la VAE : l'expérience de la personne est prise en considération – et éventuellement validée – par rapport à une norme sociale spécifique – le référentiel. Il ne s'agit donc pas d'apprécier la valeur de l'expérience de manière générale mais bien au regard de cette référence.

- de production, d'entretiens annuels d'évaluations, d'intégration de nouveaux collaborateurs à qui il faut expliquer les pratiques, dans le cadre de sessions de formation... ;
- à revenir sur leurs propres pratiques (dans le cadre des mêmes réorganisations évoquées précédemment pouvant les inclure, dans le cadre de situations difficiles où ils considèrent avoir une part de responsabilité... ) ;
  - à être moins étrangers à la notion de compétence puisque souvent engagés dans des actions de gestion des ressources humaines, ou sollicités par les services RH ;
  - à raisonner sous forme de projet... ;
  - à formuler par écrit un certain nombre de rapports...

En fonction du type de missions remplies (dépendant généralement de ce qui lui a été confié) comme de sa personnalité, le candidat cadre ou assimilé peut ainsi trouver déjà dans son activité quelques repères pouvant le « faire entrer » avec plus de facilité dans le processus VAE. On ne peut autant dire que l'aisance en sera démultipliée : l'exercice reste difficile car il doit non seulement coupler différentes capacités évoquées, mais aussi et surtout l'objet du propos reste le candidat lui-même. Et là, on retrouve toujours les mêmes difficultés !!!

## L'accompagnement : une action particulière qui doit conserver sa souplesse

De la même manière que nous avons évoqué la posture atypique suscitée par l'exercice inédit demandé au candidat par la VAE, nous pouvons faire de même pour l'accompagnateur et la mission qu'il remplit auprès du candidat.

La référence à l'étymologie du terme « accompagner » nous permet de saisir toute la proximité et la distance sous-jacente à cette relation. Ce terme est issu du latin *cum* qui signifie « avec » et de *panis* qui signifie « pain » : le compagnon est donc

celui avec qui on partage le pain. L'accompagnement peut s'interpréter comme une volonté d'être ensemble, liés par un engagement mutuel, portés par et vers un même objet ou objectif.

La proximité est bien là : il s'agit pour le candidat de se livrer, et à l'accompagnateur de faciliter cette nécessité de réveiller la mémoire du candidat, de parler de sa vie professionnelle et aussi personnelle à certains égards, de s'exposer. La distance doit cependant être également de mise.

En dépit de ce projet commun et de tout le partage qu'il suppose, il ne s'agit pas pour autant pour l'accompagnateur de se substituer au candidat. La matière et le processus interrogatif révèlent tout à la fois la distance et la nécessité de cette distance. On peut énoncer que la matière à partir de laquelle sera construit le processus VAE est inconnue des deux protagonistes : il s'agit du parcours de l'expérience du candidat. Elle est inconnue de l'accompagnateur (ce n'est pas « sa » matière), et d'une certaine manière du candidat lui-même.

Pour le candidat, son parcours est opaque : il lui faut réactiver sa mémoire, et transformer aussi son parcours en expérience. C'est parce que cette distance existe qu'il faut mettre en œuvre le processus interrogatif : il est mené par le candidat avec le support de son accompagnateur. Chacun des deux acteurs de ce processus a un rôle à jouer : l'accompagnateur doit questionner et faire émerger avec un lexique approprié les pratiques professionnelles du candidat, et le candidat par ailleurs doit parvenir à se décentrer et à s'observer en situation de travail. L'accompagnateur doit ainsi aider à réfléchir et donner à penser de manière à ce que le candidat donne du sens – celui de la compétence – à sa pratique.

L'accompagnateur tient ainsi une posture particulière : non seulement, il entretient une relation de forte proximité qui suppose des rapports de confiance étroite avec le candidat, mais il se trouve dans la situation particulière de ne pas être celui qui dispense la matière ; il aide par ses questions à lui

donner un sens et à la verbaliser. Hormis les éléments de cadrage (attentes et exigences de l'institution, notion de compétences), l'action de l'accompagnateur relève de l'appui méthodologique, et non de la transmission d'un savoir.

Cette action se rapproche ainsi à certains égards du tutorat des mémoires ou rapports réalisés en enseignement supérieur (à compter notamment des niveaux M1 ou M2) : on retrouve le principe d'un accompagnement basé sur le questionnement et les apports méthodologiques. À la différence notable que dans le cas de la VAE, l'individu – et plus précisément l'auteur même du rapport – en est l'objet. La composante humaine de l'objet comme de la relation en est tout particulièrement renforcée.

On peut alors s'interroger sur le profil que doit afficher un accompagnateur. Doit-il être un spécialiste du domaine du titre ou diplôme visé ? Si oui, doit-il être issu de l'entreprise ou du monde académique de l'enseignement et de la recherche ? Ou peut-il être un expert de l'analyse de l'expérience ? Les pratiques comme les observations semblent abonder dans la pertinence de chacune de ces propositions. Pourquoi ?

Deux raisons essentielles : d'une part tous les candidats n'ont pas les mêmes besoins, d'autre part les personnes investies dans les processus – et notamment dans l'accompagnement – sont des personnes qui croient en cette nouvelle voie d'accès aux diplômes, qui sont motivées par « la chose pédagogique » : ceci est autant d'atouts à la qualité de la dimension humaine nécessaire à la relation qu'entretiennent l'accompagnateur et le candidat au cours de cette démarche.

Les contours de ce qu'est l'accompagnement se dessinent donc. Par contre en proposer une définition plus claire, stabilisée et reconnue de l'accompagnement n'est pas aujourd'hui possible. Ceci s'explique à la fois par la latitude laissée par les textes de loi en la matière, comme la relative nouveauté du processus (le processus de la VAE crée une posture également tout à fait nouvelle d'accompagnement), et enfin par la diver-

sité des pratiques mises en œuvre. Aujourd'hui, le gouvernement souhaite mettre en place une charte de l'accompagnement afin de stabiliser ses définitions et pratiques.

Néanmoins, nombre d'observateurs s'accordent sur l'intérêt de maintenir une certaine souplesse dans ce processus. Ces préconisations s'appuient sur les expériences d'accompagnement : toutes amènent à souligner leur diversité, et en particulier la nécessité de s'adapter au mieux aux besoins du candidat, en laissant ainsi la possibilité d'une place notable à la dimension humaine si cruciale dans l'accompagnement de ce type de parcours.

## Des phases clés du processus d'accompagnement

Si une définition ne peut être clairement proposée car déjà absente au niveau des textes législatifs, il semble possible d'énoncer un certain nombre de phases clés de cet accompagnement. Cinq phases ou composantes (elles correspondent généralement aux étapes d'évolution des besoins du candidat) sont souvent avancées comme étant les parties constitutives de la relation accompagnateur-candidat VAE.

### *Phase 1 – Rappeler le cadre du processus et établir la relation avec une idée de contractualisation*

Sur cette première composante – en particulier sur les deux premiers points – l'accompagnateur est en posture de formation : il a une matière à dispenser qui se constitue des éléments de contexte et d'une clarification de la notion de compétence si le référentiel est constitué de compétences et non de connaissances.

- *La transmission des éléments de contexte/de cadrage.* Il appartient à l'accompagnateur de stabiliser les attentes et exigences

de l'institution en termes de délivrables, mais également en termes d'analyse et de syntaxe, d'évoquer le niveau d'analyse attendu (en proposant éventuellement un exemple rédigé), d'expliquer le référentiel et de prendre garde à la bonne compréhension et à l'intégration des éléments de vocabulaire, de préciser ce qu'est une preuve, les différentes preuves possibles, et la manière dont il faut les présenter.

- *Un temps de formation concernant notamment les notions clés* qui cadrent le processus VAE ; toutes les notions qui s'articulent dans le processus VAE devront être clairement posées : notions d'expérience, d'acquis de l'expérience, de référentiel... Si de plus, le référentiel est un référentiel de compétences (et non de connaissances ou de listes de cours), la notion de compétence devra être éclaircie en soulignant la distinction avec les notions de qualification, mais aussi ses composantes « savoir, savoir faire, savoir être et savoir faire faire » comme la dimension projective de cette notion.
- On peut estimer par ailleurs que s'établit également à cette occasion un contrat, ceci de manière plus ou moins formelle selon les cas et pratiques. En effet, une relation s'entame : le rôle et les engagements de chacun doivent être abordés et précisés. Il est important de rappeler alors que le candidat est bien l'acteur véritable de cette démarche : c'est lui qui apportera la matière, qui sera capable de la transformer en expérience et compétences. L'accompagnateur doit par ses questions, ses conseils agir comme un révélateur : il doit aider à l'identification, la formulation et la formalisation des différents savoirs élaborés en activité. Il est l'assistant de la démarche, non le protagoniste essentiel. Doivent être rappelées les caractéristiques fortes de la pratique relationnelle voire du contrat qui s'instaure : l'implication, la responsabilisation, l'autonomisation et la confiance. Se construit aussi le calendrier du parcours en soulignant les temps de réalisation généralement observés.

### Stabilisation d'éléments de vocabulaire

- **Acquis d'expérience** : en référence à ce qui a été acquis par l'individu, en opposition à ce qui est naturel ou lui a été transmis. Ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être dont un individu manifeste la maîtrise dans une activité professionnelle.
- **Compétences** : de façon générique, elle peut se définir comme une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être visant, pour un individu, à être en adéquation avec les besoins requis par l'entreprise. Dans le cadre d'un processus VAE, en particulier lorsqu'il repose sur un référentiel de compétences, il est important de distinguer les compétences à prouver de celles mises en œuvre au cours de son expérience, de celles enfin qui généralement peuvent émerger au cours du processus.
- **Reconnaissance** : action de reconnaître comme vrai, réel ou légitime. La reconnaissance peut être institutionnalisée ou non.
- **Validation des acquis** : procédure entreprise en vue d'une reconnaissance institutionnelle des acquis.
- **Preuve** : tout élément (courriel de félicitations, extrait d'entretien annuel d'évaluation, exemplaire de contrats, témoignage de tiers, rapport relatant une méthode mise en œuvre, attestation de suivi d'une formation...) qui vient supporter l'exactitude des dires des candidats en termes de détention des connaissances et compétences à prouver.

### *Phase 2 – Aider à l'émergence de la connaissance/compétence et à son analyse*

Concernant cette phase, deux grands cas de figure doivent être distingués. L'approche est assez divergente selon que le référentiel est constitué de connaissances (ou de listes de cours) ou de compétences. Dans tous les cas, il s'agit de transformer un tout homogène – l'expérience que la plupart d'entre nous avons l'habitude de présenter au travers d'un CV – en une liste

d'acquis d'expérience qui viennent corroborer la détention des connaissances ou compétences listées dans le référentiel.

Les diverses institutions recourent à différentes méthodes pour faire émerger les expériences des individus et procéder ensuite à leur analyse. Toujours selon le référentiel, l'objectif sera de faire ressortir par des entretiens/questionnements soit les connaissances, soit les compétences. Globalement, à cette étape, l'accompagnement suscite avant tout des processus interrogatifs : Qu'est-ce que vous faites ? Comment faites-vous ? Pourquoi cette méthode et pas une autre ? Quelles sont les connaissances auxquelles vous vous référez ? Ou/et quelles sont les compétences sur lesquelles vous appuyez ?

La démarche basée sur un référentiel de connaissances peut permettre de recourir à une recherche plus directe : maîtrisez-vous cette connaissance ? Possédez-vous ce savoir ? Mais dans tous les cas, il faudra rechercher le contexte dans lequel cette connaissance est utilisée, maîtrisée. C'est en effet à cet endroit que la preuve de la détention existe.

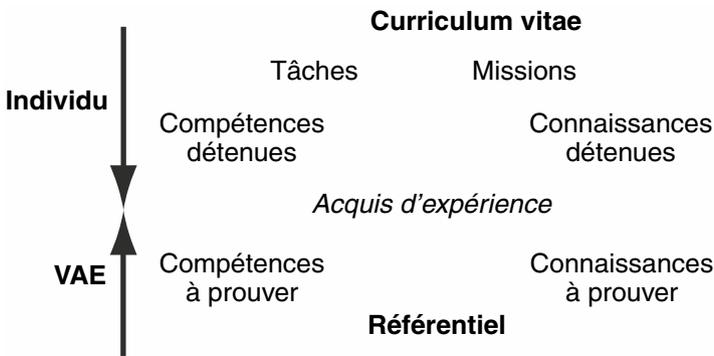


Figure 3.1 – La démarche du CV vers le référentiel  
(souvent à double sens)

Dès lors, à certains égards, on revient vers une démarche devant lier les acquis de l'expérience aux connaissances à prouver ou compétences à prouver.

En effet, les acquis de l'expérience n'apparaissent pas en l'état en incitant le candidat à pousser un peu sa réflexion. Il est généralement nécessaire de faire émerger les différentes missions, tâches, activités... remplies par le candidat au cours de son parcours, pour pouvoir ensuite établir des connexions entre les compétences ou connaissances à prouver déterminées par le référentiel et les acquis d'expériences cumulés au cours de la vie professionnelle, et personnelle le cas échéant.

Une autre pratique dans cette phase d'accompagnement peut être observée. Elle peut de prime abord paraître paradoxale puisque nous ne sommes pas à proprement parlé dans un processus de formation. Il s'agit de conseiller la lecture de parties d'ouvrage, d'articles, de rapports... Quelles sont les raisons d'être de ce type de ressources ? La lecture permet d'aider à l'interrogation du candidat, de mettre sa pratique en perspective, d'en aider la dimension critique, de mieux saisir un élément de vocabulaire que le candidat aurait mal compris (on peut citer la notion de leadership par exemple). Il est ainsi notable que ce recours ne doit pas être considéré comme incongru, et s'avérer même pertinent pour la complexité des connaissances ou compétences auxquelles s'attachent les référentiels au niveau envisagé ici : celui des cadres. Une précaution est toutefois à prendre : que la lecture conseillée ne permette pas la simple copie par le candidat de la compétence qui devait être ainsi éclairée.

Ainsi, l'objectif est pour l'accompagnateur de rentrer au cœur des activités exercées par le candidat et de comprendre ce qu'il fait, ce qu'il sait et sait faire, et de l'aider à s'interroger. En quelque sorte, on peut déclarer qu'il s'agit de transformer un curriculum vitae (soit la façon classique d'appréhender son parcours) en acquis d'expérience. Il faut alors aider le candidat à déconstruire un tout jugé homogène, identifier selon un nouveau mode de structuration – la notion de compétences ou de connaissances – pour transformer son expérience (tâches, missions...) en acquis d'expérience.

### *Phase 3 – Soutenir le passage à l'écrit pour que le candidat parvienne à formuler et formaliser ses acquis de l'expérience*

Le passage à l'écrit reste toujours une épreuve. On peut évoquer la traditionnelle angoisse de l'écrivain devant la « page blanche ». Afin de démystifier ce passage à l'écrit, il peut être judicieux – et cela aide généralement la phase précédente – de constituer un tableau qui aura été progressivement rempli et dans lequel le candidat pourra retrouver des éléments de structuration, des idées...

**Tableau 3.1 – Exemple de tableau à compléter  
par le candidat VAE**

Élément du référentiel à prouver (titre du cours, libellé d'une compétence, etc.)	Je m'appuie sur l'expérience professionnelle XXX (bref rappel de la fonction, de l'entreprise et du contexte : fonction / mission/ problème). Et pourquoi celle-ci ?	Analyse de l'acquis d'expérience dans le contexte de la situation choisie	Preuves possibles (dont accessibilité)	Analyse critique de l'acquis d'expérience	Autres commentaires

Cette phase étant laborieuse, il est aussi crucial de faire percevoir au candidat l'intérêt et les enjeux de l'écrit pour mieux se référer, intégrer et utiliser les règles associées à cet exercice : il s'agit de formuler pour des tiers, de savoir communiquer. Savoir communiquer est essentiel au quotidien, mais

peut être d'autant plus pour les postes de cadre. On fait ainsi référence en particulier au niveau d'analyse requis, à la rigueur de la formulation demandée en termes notamment de précision du vocabulaire.

Le travail de relecture – voire de plusieurs relectures – qui incombe à l'accompagnateur peut engendrer plusieurs allers-retours du document entre le candidat et l'accompagnateur, et inviter le candidat de nouveau à préciser à la fois l'analyse et la formalisation développée.

#### *Phase 4 – Préparer le candidat à une prestation orale ou in situ*

Comme nous l'avons déjà souligné, tous les processus VAE ne comportent pas de présentation orale, mais si tel est le cas, il s'agit a minima pour l'accompagnateur de rappeler les caractéristiques de l'épreuve : l'enveloppe horaire, la segmentation de cette enveloppe, les attentes et exigences du jury présent. L'accompagnateur peut également évoquer un peu plus précisément des cas de figure, des exemples de questions auxquelles peut être soumis le candidat.

#### *Phase 5 – Soutenir la motivation du candidat*

Cet exercice étant fastidieux, très introspectif et potentiellement à l'origine de remises en cause, des moments de doute ou de déstabilisation peuvent surgir. L'accompagnateur doit y être sensible et tenter de relativiser certaines difficultés, rappeler les motivations initiales et l'intérêt du projet. Ces moments de doutes peuvent aussi être révélateurs de réelles difficultés pour le candidat à mener à bien le projet : envisager un échec éventuel au sens de non-aboutissement du projet et le dédramatiser incombe aussi, pour partie, à l'accompagnateur.

## L'apport possible du collectif dans l'accompagnement

La VAE est un droit individuel, et aussi avant tout un exercice individuel. Le candidat peut cependant trouver des aides précieuses dans différentes formes de collectif – dans lesquelles on inclut l'entreprise. On observe deux cas de figure qui peuvent s'entremêler :

- l'accompagnement proposé par l'institution organisant la VAE n'est pas individuel mais collectif ;
- l'entreprise – considérée comme un collectif – est partie prenante voire instigatrice du processus VAE.

En quoi ces structurations ou supports peuvent apporter à l'accompagnement du candidat dans sa démarche VAE ?

L'accompagnement collectif – qui d'ailleurs comporte également des entretiens et temps de suivi individuels – présente les avantages suivants :

- de favoriser les souvenirs (entendre les autres permet de se remémorer son parcours) ;
- de mettre en perspective ses pratiques (de la même manière entendre les autres permet souvent d'amorcer des échanges sur les différentes pratiques, et de mieux comprendre le pourquoi des siennes) ;
- de pouvoir en saisir le caractère contextualisé et à certains égards l'aspect limité ;
- enfin de sortir d'un exercice par essence très solitaire.

L'implication de l'entreprise peut cumuler les avantages précédents (si des individus visent un niveau de diplômes similaires) en les renforçant, comme en fournir d'autres.

Tout d'abord les documents que détient l'entreprise en relation plus ou moins directe avec le candidat vont aider à la remémoration du parcours et des activités, comme la transformation du CV en tâches, activités, voire compétences,

permettre au candidat de constituer son portfolio d'éléments de preuve... On peut citer dans ces documents : des fiches de poste, un livret métier, des fiches d'évaluations, des documents commerciaux, des organigrammes, des passations de marchés publics ou conventions, des lettres d'informations sur les orientations stratégiques, des récapitulatifs des carrières, des certificats d'emplois, des historiques de missions...

L'entreprise peut également conduire, parallèlement à ces démarches VAE qu'elle soutient, la constitution de référentiels d'activités de certains métiers. Ces derniers deviennent une ressource complémentaire pour le candidat pour mener à bien son introspection.

Le support de l'entreprise provient aussi de la reconnaissance de l'engagement du candidat dans le processus : cette reconnaissance peut passer par des aménagements de son temps de travail, d'élever au rang des objectifs du candidat salarié la réussite du processus VAE, de l'accompagner par une certaine mise à disposition des ressources de l'entreprise au travers notamment la possibilité de solliciter diverses personnes (Service des Ressources Humaines, supérieurs, collègues...). Avant d'obtenir la reconnaissance par la validation des acquis d'expérience et ainsi obtenir un diplôme par la voie de la VAE, le candidat salarié profite déjà d'une reconnaissance de son parcours professionnel et de l'effort du moment pour le valider. Ce qui est loin d'être négligeable.

Il est toutefois à noter que si la dimension collective a son intérêt dans le processus d'accompagnement VAE – et les conditions ne sont pas toujours réunies pour la mettre en œuvre –, il est important qu'une dimension individuelle de l'accompagnement soit maintenue.

L'accompagnement est ainsi un élément essentiel du processus de VAE. Par le guidage qu'il apporte dans la démarche, ses composantes de coaching dans la phase de questionnement et d'introspection du candidat, l'accompagnement fournit les

outils et le soutien nécessaires à cet exercice spécifique. Le candidat comme l'entreprise doivent avoir conscience qu'il est un facteur de réussite essentiel du parcours VAE. Enfin, notons qu'associer l'accompagnement à une action de mentorat ne semble pas judicieux, car la référence resterait alors essentiellement celle de l'entreprise dans laquelle le candidat exerce son activité. Or il s'agit bien d'étendre le cadre de référence et de parler de compétences dans un sens plus générique.



## CHAPITRE 4

---

# L'introspection du candidat : à l'origine de la construction de son identité professionnelle et du développement de nouvelles compétences

**L**A DÉMARCHE VAE que conduit le candidat l'engage dans une véritable phase d'introspection. Il connaîtra différentes prises de conscience et, au-delà de l'obtention du titre ou diplôme recherché, il construit, confirme et affirme son identité professionnelle, et développe de nouvelles compétences.

## En quoi le processus de VAE conduit à une démarche d'introspection ?

Afin de mener à bien la mise en évidence de ces acquis d'expérience, le candidat se doit de parvenir à se considérer et s'appréhender comme objet d'analyse. Il doit se regarder et s'interroger pour comprendre ce qu'il fait, ce qu'il sait et sait faire, et pourquoi. Il doit entrer au cœur de ses activités passées et actuelles.

Pour cela, il lui faut réactiver sa mémoire et réduire l'opacité des souvenirs. Comme l'explique Prot<sup>1</sup> « Cette opacité est le fait de plusieurs facteurs. L'oubli pour commencer : on ne se souvient pas de ce que l'on a fait (ce qui explique que la production d'un dossier de validation des acquis repose très largement sur la mémoire). Ensuite la méconnaissance des acquis de sa propre expérience est le lot de tout à chacun. On sait à la rigueur que l'on a fait une telle expérience globale, que l'on a rempli telle fonction à tel moment. Mais on sait moins en quels gestes professionnels précis cette expérience a consisté. Et l'on méconnaît davantage encore les connaissances, aptitudes et compétences que l'on a pourtant mises en œuvre à travers ces gestes professionnels précis. L'identification de ces acquis de l'expérience suppose un travail de retour réflexif et d'analyse de l'action ».

L'objectif est de prendre conscience de ses actes et d'être capable d'identifier les savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-faire auxquels il recourt pour mener à bien ses activités journalières.

L'exercice est difficile : il ne s'agit pas uniquement de dire ce que l'on fait au quotidien (comme on raconte une histoire) mais, pour transformer ce quotidien en expérience, l'interro-

---

1. Prot B., « L'expérience d'accompagnement en validation des acquis permet-elle de développer ses connaissances », *Actes du colloque* L'accompagnement en VAE : enjeux, pratiques et perspectives, Orléans, 1<sup>er</sup> juillet 2005.

ger comme généralement cela n'a jamais été fait. On peut parler de phase de « décorticage » de ce quotidien. Vont venir tour à tour des interrogations auxquelles la plupart des individus ne prennent pas le temps de se soumettre, souvent faute de temps ou simplement parce que le besoin ne s'est jamais présenté. Le candidat passe ainsi son vécu au crible :

- Comment je fais ?
- Quelles sont mes façons de faire ?
- Quels sont les savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés à cette occasion ?
- Pourquoi j'agis comme cela ? Est-ce fondé ? Sur quelles bases ?
- Est-ce forcément la seule façon de faire ?
- Peut-on estimer cela suffisant ou satisfaisant ?
- Etc.

Ces interrogations sont des étapes de travail : elles ne seront pas reprises en tant que telles au cours d'un listing. Elles permettront de mieux restituer l'expérience, et faire ainsi preuve des acquis dans la vision critique qui est généralement demandée d'associer à l'analyse de la compétence détenue.

Les candidats restent interpellés par le niveau de questionnements dans lequel ils doivent s'engager. De prime abord, le simple fait d'avoir été capable de raconter ce qu'ils font leur semble déjà être une avancée majeure. Comprendre que ce n'est qu'une étape, mais qu'il faut aller beaucoup plus loin est souvent un moment de déstabilisation fort pour le candidat. L'envergure de la tâche apparaît : elle devient perceptible. Ce que suppose et exige une démarche VAE commence à être compris. La phase d'introspection commence à prendre tout son sens, et s'impose la face cachée de la VAE : elle est porteuse d'un véritable processus d'autoformation.

L'introspection demande du temps : le temps qui sera consacré à la construction du dossier certes, mais aussi ce

temps plus abstrait, de la maturation qui impose à la fois une certaine durée et des retours en arrière, des moments de résistance puis de restructuration.

## De l'introspection à la construction d'une identité professionnelle

Comme nous avons déjà pu le souligner, le processus VAE est une véritable phase de maturation et de réappropriation de son parcours. À l'issue de cet exercice, le candidat devient très clairement capable de déclarer publiquement « je suis compétent pour faire... », « j'ai la compétence à prendre en charge... », « je sais... » et de justifier ses dires sur des expériences antérieures. Cette capacité nouvelle témoigne de l'assurance acquise pour parler de soi, de déclarer sans réserve là où la compétence ou la connaissance existe. Cette absence de réserve renvoie au fait pour le candidat d'être désormais capable d'entrer dans le détail de cette même compétence et/ou connaissance, tout comme de sa relative complexité (en évoquant les différentes formes de savoirs sur lesquels elles s'appuient, et des différentes formes qu'elle revêt : compétences techniques, relationnelles...), et enfin de sa relativité tout court au sens où elle est marquée par un contexte. Il y a ainsi conscience de ce qu'on sait et ne sait pas, et peut plus aisément reconnaître ses faiblesses. Il pourra alors déterminer ce sur quoi il doit progresser, et les éventuels défauts de ses actes ou analyses.

Le candidat s'assume parce qu'il sait qui il est, et qu'il en a une vision positive : il peut parler de ses connaissances et compétences. Il est désormais apte à parler de lui. Il estime désormais posséder une identité qu'il ne percevait pas auparavant et dont il ne parvenait pas à parler, à imposer. Il pourra désormais parler de lui en commençant par ses connaissances et compétences, et non par les postes qu'il a occupés dans les entrepri-

ses, ou les qualifications qu'il avait obtenues. En validant ses acquis, le candidat a en quelque sorte l'occasion de réécrire son histoire, et de parvenir à mettre de côté le sentiment d'échec dont il est souvent porteur au regard de sa formation initiale, de son orientation, de son parcours, ou de sa position.

### Témoignage : un besoin d'identité

« Ce sont des personnes qui sont – je n'irai pas jusqu'à dire – fragilisées dans leur parcours professionnel, mais qui ne se sentent pas forcément en sécurité, ce qui est fondamentalement différent, notamment, mais pas essentiellement, parce qu'elles ne détiennent pas le bon diplôme. Alors il n'y a pas grand-chose à dire là-dessus, je pense que Paul le dit beaucoup mieux que moi : « J'ai 42 ans, si je me trouve au chômage demain, si je veux retrouver du travail dans l'informatique sans diplôme, c'est mission impossible ». Pour ces candidats, la valeur du parcours professionnel est nulle dans leur présentation ; une fois de plus, il s'agit de la représentation que les candidats ont sur leur parcours. Ils ont aujourd'hui une moyenne d'âge de 40 ans, ils ont une activité professionnelle et un parcours professionnel riches, mais ils n'ont aucun élément qui permette de prouver que ce parcours est riche. Ils sont dans un contexte professionnel, si on les sort de ce contexte professionnel-là, dans leur représentation, ils ne sont plus armés. (...)

Une fois de plus, c'est la représentation que les candidats ont de leur parcours qui les affecte.

L'observateur poursuit en précisant la situation de Paul : « Il est directeur informatique dans une entreprise rennaise, a été recruté à l'époque par un directeur qui favorisait la progression des autodidactes ; à l'origine, Paul a un BTA agricole, et malheureusement pour lui, sa société a été rachetée par une grosse structure, une société de services en ingénierie informatique qui a mis en place un directoire composé uniquement de bac + 5 ; Paul est seul avec son brevet de technicien agricole, plus même, il le porte sur lui, physiquement, cette non-appartenance au groupe. Il est le

seul directeur groupe à ne pas avoir de cravate par exemple, le seul qui passe plus facilement deux heures à discuter avec sa secrétaire ou le technicien photocopieuse qu'avec son camarade directeur financier. On voit bien là qu'on est sur une stratégie de repliement. Le fait de valider ses acquis va lui permettre de se sentir mieux par rapport aux autres. »

Source : Laurent Durain, « VAE et public en situations d'exclusion » – GREF Bretagne, 6 décembre 2005.

Le candidat à la VAE se réapproprie son expérience par une mise en mots, mise en mot en termes de connaissances et compétences (qui révèle la transformation de l'expérience et son appropriation) pour repérer et établir une cohérence à son parcours.

## L'émergence de nouvelles habiletés : les premiers effets cachés de la VAE

Au cours même de la démarche de VAE, le candidat non seulement prend conscience de ses compétences mais se trouve en phase de construction de nouvelles capacités. Il développe petit à petit des habiletés, sollicité en cela par les exigences de l'exercice qu'il a entrepris. On peut présenter ces apprentissages en deux parties : les uns se situent dans la découverte de la notion de compétence – particulièrement si le référentiel était en ces termes –, les autres découlent de la capacité à utiliser cette notion. La VAE s'affirme ainsi bien comme un processus de formation, plus exactement d'auto-formation.

Il est à noter que cet apprentissage est particulièrement conséquent lorsque le référentiel est élaboré en termes de compétences. Néanmoins, cet apprentissage s'effectue aussi – fort probablement dans une moindre mesure – dans le cadre

d'un référentiel en termes de connaissances : en effet, parler de connaissances en revenant sur ses expériences suppose d'être capable de distinguer ses connaissances et donc de comprendre les autres composantes qui entrent en jeu, à savoir les compétences.

### *L'apprentissage de la notion de compétence*

Nous l'avons précisé précédemment, la VAE débute par la stabilisation d'un certain nombre de termes. La notion de compétence en fait partie. Elle joue un rôle fondamental dans la nouvelle capacité à structurer la connaissance de soi et la compréhension de ses actions. Elle est un déclencheur par sa connaissance et par son usage de la nouvelle capacité à appréhender la complexité de l'action tout d'abord, mais de la complexité en général également. Cet impact est de bon aloi pour tout individu, tout salarié, mais en particulier pour des cadres : il est reconnu qu'ils sont confrontés à des problèmes de plus en plus complexes, et les inviter à réfléchir sur cette complexité participe à rendre leur analyse plus fine et proposer des solutions plus pertinentes.

Rappelons brièvement les points clés de la notion de compétence. Une première approche de la compétence renvoie globalement à la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné. Au-delà de la diversité des définitions, les composantes de la compétence requièrent un certain consensus :

- tout d'abord, *le savoir*, ensemble de connaissances acquises par l'étude, qui peut être scientifique, technique ou fonctionnel ;
- par ailleurs, le *savoir-faire*, entendu comme l'ensemble des pratiques acquises par la pratique professionnelle dans le cadre de situation de travail, qui peut être particulier, général, managérial ;
- le *savoir-faire faire* renvoyant à la capacité à organiser une activité, à la déléguer ;

- le *savoir-être* est également cité comme partie intégrante des compétences : on reconnaît ainsi la place des attitudes et comportements dans la capacité à résoudre un problème. Sont envisagées la réactivité, l'adaptabilité, la capacité à communiquer, à travailler en équipe... elles-mêmes pouvant être influencées par les valeurs des individus et d'autres caractéristiques individuelles. Ces savoir-être permettent d'utiliser plus efficacement les savoirs en situation professionnelle.

L'autre point de consensus est que la compétence s'établit dans l'action. Ce découpage permet ainsi de mieux appréhender l'action et ce qui est mobilisé pour parvenir à la mener à bien.

### **Précisions sur la notion de compétence : les origines de son développement en France et son caractère polysémique**

Contrairement à de nombreux concepts de gestion et de management qui se manifestent suite à des processus de recherche et d'analyse menés par des spécialistes, la notion de compétence est apparue sur le terrain et directement dans la réalité du monde de l'entreprise. En France, la notion de compétence se manifeste en tant que pratique dans les années 1980 dans les entreprises.

#### **Vertus et objectifs de cette approche par les compétences ?**

Principalement, l'approche « gestion des compétences » se positionne autour de trois objectifs :

- L'accompagnement de la transformation des organisations du travail longtemps basées sur une déqualification et la standardisation. En s'appuyant sur les compétences, en les valorisant et en les développant, l'entreprise devrait être en mesure de résoudre au mieux l'équation qualité-délais-coûts.
- L'évolution de la pensée stratégique. Les années 1980 mettent en avant la notion d'avantage concurrentiel, aussi la possession de compétences humaines spécifiques rimerait avec avantage concurrentiel.

- La transformation du lien salarial. D'un lien rigide, on est passé dans les années 1980 à un lien de plus en plus flexible (CDD, CDDI, interim, missions courtes). L'employeur a besoin du bon employé, avec des compétences spécifiques à un instant *t*. L'approche par les compétences apporte une nouvelle vision des traditionnelles qualifications, ancienneté ou niveaux.

Les années 1990 voient la reconnaissance et l'institutionnalisation de l'approche par les compétences. Plusieurs accords d'entreprise ou de branches sont signés soulignant une nouvelle logique de gestion et de management dans les entreprises (signature de l'accord ACAP 2000 dans l'industrie sidérurgique et minière en 1990, accords de secteurs de branches, d'entreprises : Aérospatiale, Alcatel CIT, Société Générale, GAN et PME). La désormais traditionnelles GPE (gestion prévisionnelle des emplois) devient en gestion des ressources humaines GPEC (C pour compétences). L'ANPE publie en 1993 une nouvelle édition du ROME donnant une place centrale à la compétence. L'approche par les compétences devient l'axe central de l'activité conseil en management et en gestion.

### **Comment définir la notion de « compétence » ?**

Les écrits se sont rapidement multipliés autour de la notion de compétence. Plusieurs définitions (des dizaines et des dizaines) ont été présentées. Elles sont apparues différentes selon les contextes organisationnels visés ou décrits, la période de leur production, l'approche des auteurs. Les définitions présentées ci-dessous le soulignent. Elles montrent également l'évolution du sens donné au terme partant d'une orientation très classique et presque « taylorienne » à des approches la prise d'initiative et la responsabilisation au travail. Reynaud (2001) abonde dans cette direction en précisant que dans la notion de compétence se manifeste une idée qui constitue la rupture, c'est la responsabilisation du travailleur par rapport à l'atteinte du résultat, la réponse au client, la réaction au marché.

- « La compétence est un savoir-faire opérationnel validé. » (Meignant, 1990)

- « Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné. » (Michel et Ledru, 1991)
- « Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données. » (Gilbert et Parlier, 1992)
- « Caractéristiques d'un individu qui sont des critères de référence pour une performance effective et/ou supérieure dans un emploi. » (Spencer, 1993)
- « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. » (Zarifian, 1999)
- « Le concept de compétence est un attracteur étrange : la difficulté à le définir croît avec le besoin de l'utiliser. » (Le Boterf, 1994)<sup>1</sup>

### *L'émergence d'habiletés à prendre de nouvelles postures*

La VAE s'affirme ainsi aussi comme processus de formation. Nous l'avons vu au travers de l'acquisition en particulier de la notion de compétence. Une nouvelle connaissance est intégrée. La VAE est également formatrice par les nouvelles habiletés et les postures auxquels sera désormais plus enclin le candidat.

Au-delà de l'identité professionnelle évoquée ci-dessus, trois grandes catégories d'habiletés se développent :

- Les unes en référence à l'analyse de l'action/activité :
  - savoir mettre en lumière le quotidien ;
  - savoir expliquer des pratiques (les siennes mais aussi *a priori* mieux aborder celles des autres) ;

---

1. Définitions extraites de Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F., *Management des compétences – Réalisations, concepts, analyses*, Dunod, 2002.

- être capable de mieux investir un processus d'analyse (mode de fonctionnement, de résolution de problème, élaboration de nouvelles méthodes, mise en œuvre de nouvelles démarches, mise en place de nouvelles organisations...).
- Les autres en référence à une nouvelle attitude de connaissance :
  - savoir distinguer les différentes formes de savoir ;
  - comprendre et démystifier le recours aux savoirs académiques (au sens de connaissances).
- Les dernières relèvent de l'émergence de nouvelles capacités à communiquer.

Comme le précisent Pagnani et Ancel<sup>1</sup>, « La VAE s'apparente, d'une façon tout à fait originale, à une expérience de transformation, de restructuration des modes de penser et d'agir (...). Elle s'impose, alors que de prime abord elle ne semble pas faire partie de cette famille, à un processus de formation. Elle contribue à la construction du candidat en tant que sujet, et en tant qu'individu capable d'agir doté de nouvelles habiletés et certainement elles-mêmes porteuses à terme de nouvelles compétences ».

---

1. Pagnani B., Ancel A., « Pour une méthodologie de l'accompagnement dans une visée autoformatrice de la VAE à l'université », *Actualités de la recherche en éducation et en formation*, 2007.



# Le jury VAE : une épreuve orale aux apports multiples

**L**ES JURYS VAE peuvent présenter différents visages en fonction des acteurs impliqués (institutions délivrant le diplôme, candidat, membres du jury). Au-delà de la spécificité des situations et du fait que c'est à son issue que le diplôme peut être délivré, le jury VAE dans l'enseignement supérieur révèle des richesses et une réelle valeur ajoutée pour le candidat.

L'observation et l'analyse de plusieurs dizaines de jurys soulignent au final deux types de situations : d'une part, des jurys qui demeurent des jurys « classiques » dans le sens académique du terme, où l'on procède à une évaluation puis à l'éventuelle attribution d'un diplôme ; d'autre part, des jurys qui constituent un renouvellement du sens même de l'activité et de la finalité de l'exercice du jury.

Ces jurys seraient donc plus que de traditionnels rituels d'évaluation oraux mettant face à face un candidat et des évaluateurs, exercice dont les établissements délivrant les

diplômes détiennent toutes les clés par leur statut académique et à travers des processus rodés et dont ils maîtrisent le rythme, les enjeux et les étapes. Au-delà de la parfois énoncée « rencontre » entre le candidat et ses évaluateurs, l'exercice du jury VAE renouvelle bien des aspects sur le fond et sur la forme.

C'est pourquoi nous proposons dans ce chapitre de nous y intéresser de plus près afin de souligner en quoi et de quelles manières le jury VAE est pour le candidat VAE source de positionnement différent, source d'approfondissement du parcours de préparation qui l'a mené jusque-là mais également source de développement futur tant aux niveaux personnel que professionnel.

## Le jury VAE : au-delà du jury traditionnel d'évaluation

Jury ou... jury ? La question est posée à la fois par les candidats se préparant à ce moment du parcours VAE durant lequel leur sort se décidera, mais aussi par les membres des jurys VAE, enseignants comme professionnels dont la complémentarité est essentielle dès lors que l'on évalue des acquis de l'expérience. Mais quelle question est posée finalement ? Il s'agit d'une part de déterminer si l'on évalue le candidat de façon académique en procédant de façon « scolaire » (grilles d'évaluation, critères, barèmes) et en s'attelant à déterminer une note ou un niveau s'en approchant. D'autre part, il apparaît à tous important de connaître les règles formelles et informelles de l'exercice.

En clair, le candidat est-il mis en position d'évaluation et donc de relative faiblesse face à un corpus chargé de l'évaluer à partir de règles institutionnelles et d'un pouvoir qui lui revient de facto, et dont le candidat ne maîtrise au final que quelques éléments. Ceci a d'autant plus d'importance que le candidat

VAE ne connaît pas aussi bien que l'étudiant en parcours de formation initiale (ou continue) les règles d'évaluation officielles mais surtout l'aspect caché d'un processus dont il n'a pas eu l'occasion de décoder les « mystères ».

Alors est-ce un jury oral tel que l'on peut l'imaginer dans le système français d'enseignement supérieur ? Tout porte à le croire et la question est légitime car porteuse, comme on le sait, d'enjeux forts.

Du côté du candidat, des interrogations se manifestent : le jury est-il là pour me juger, m'évaluer sur des connaissances, des compétences académiques telles que détenues par un étudiant en formation initiale, saura-t-il comprendre mon parcours et sa logique, la teneur de mes expériences, les choix que j'ai effectués dans mon dossier VAE seront-ils respectés... autant de questions que se pose donc le candidat.

Du côté des membres du jury, la question redondante avant chaque jury est la suivante : qu'attend-on de nous ? Évaluation sur les connaissances ou le savoir-faire, évaluation hors contexte professionnel du candidat ou large prise en compte de ses contextes de développement et d'acquisition d'expériences ? De plus, les membres du jury issus de l'institution délivrant le diplôme (le plus souvent des enseignants) doivent-ils mener la danse et doit-on se ranger à leur avis au final ?

Il apparaît, suite à l'analyse de plusieurs dizaines de jurys VAE tant du côté du candidat que des membres du jury, que le jury VAE ne peut être présenté ni être vécu de part et d'autre comme un jury traditionnel. En effet, si de façon récurrente dans les jurys scolaires et académiques, le corps pédagogique et donc les membres du jury détiennent l'ensemble des clés du processus d'évaluation et en particulier celles du moment du jury, dans le cadre de la VAE, les rôles sont assez profondément redistribués.

En fait, l'institution rappelle au candidat au début de son parcours VAE, l'ensemble des règles de fonctionnement et

d'organisation qui sont par ailleurs plus ou moins formalisées selon les institutions. Dans cet esprit, des règles relatives au jury sont exprimées : attentes du jury sur le fond et sur la forme, temps de parole et/ou de présentation imparti au candidat, possibles et différentes sanctions (attribution du diplôme dans sa totalité ou partiellement, types d'exercices complémentaires pouvant être demandés au candidat s'il ne satisfait pas au niveau attendu, etc.).

Si nous avons précédemment souligné le fait que le candidat VAE est en mesure de s'approprier les étapes d'un parcours de validation (constitution du dossier VAE fond et forme, rythme de travail, utilisation des référentiels de connaissances ou des compétences mis à sa disposition, rapports avec l'accompagnateur VAE), il en est en quelque sorte de même pour la préparation et le déroulement du jury.

Loin d'être un exercice à sens unique et aux règles édictées, le candidat peut s'approprier en partie cette étape sur la route menant au diplôme. La façon dont est construit et pensé son dossier de recevabilité, l'organisation de sa présentation orale qui fait office le plus souvent de première partie de l'exercice du jury sont autant d'actes préalables sur lesquels le candidat prend en main le déroulement de l'évaluation.

La dynamique de chaque jury VAE est bien particulière et les candidats qui auront su l'anticiper sauront que l'exercice n'est pas à sens unique mais surtout qu'ils sont en mesure « d'imposer » quelques-unes de leurs propres règles à des membres de jury ne maîtrisant pas tout à la fois l'ensemble des expériences présentées et les règles d'évaluation. Loin de l'exercice purement académique, la VAE montre que le candidat conquiert des marges de pouvoir fortes pour s'approprier un moment souvent déterminant pour l'attribution du diplôme.

### Témoignage : l'expérience d'un jury VAE

Norbert est responsable d'études marketing depuis dix ans dans un grand groupe informatique international. Titulaire d'un DUT commerce vente, il ne possède pas de diplôme spécifique en marketing mais aligne de sérieuses compétences : ses études servent à la validation des stratégies développées et il en présente régulièrement les résultats devant les membres de la direction marketing France de son entreprise. Devant l'épreuve de soutenance de la VAE qu'il entreprend pour obtenir un diplôme RNCP niveau II spécialisé en marketing, il ne sait sur quel pied danser : soutenance académique ou professionnelle telle qu'il les pratique depuis plusieurs années devant un parterre particulièrement exigeant ? Suivant son expérience des présentations « réussies » en entreprise, il décide de cadrer la soutenance à son image : persuasion, dynamisme, anticipation des remarques.

Dès les premiers instants de son temps de parole, il annonce un plan d'intervention peu orthodoxe : il jouera tout à tour le candidat et le membre de jury se déplaçant d'un espace à l'autre mais échangeant les rôles. Il se positionne à la fois comme celui qui pose des questions et soulève des interrogations mais aussi comme l'étudiant qui contrecarre et justifie, explique, démontre.

Les membres du jury, certes quelque peu déstabilisés dans un premier temps, se prennent vite au jeu et rentrent dans la danse. Leur avis au final est unanime : l'appropriation de l'exercice du jury par le candidat a permis une redistribution des règles osée, mais au final extrêmement pertinente. Et surtout, quelle qualité de soutenance sur le fond et sur la forme avec une démonstration et une soutenance de haut vol de la part du candidat !

Norbert a su se révéler aux yeux d'un jury qui ne le connaissait pas mais surtout souligner la force de ses acquis d'expérience et de ses compétences. Il a su capitaliser sur son expérience, vivre et faire vivre différemment le jury concluant son parcours VAE.

## Les clés de la qualité d'un jury VAE

La qualité de l'exercice du jury VAE, exercice oral rappelons-le, dépend à la fois du candidat et de ses « évaluateurs ». Cette expérience doit être vécue de la meilleure façon possible quel que soit le verdict final. Qui nous dit cela ? Les candidats VAE eux-mêmes dans leur analyse *post jury* de leur parcours VAE. La phase du jury constitue l'événement conclusif de parfois plusieurs mois de dur labeur rythmé par la réflexion, l'introspection, l'analyse et l'écriture.

À l'instant du jury, le candidat doit savoir d'une part, apporter la preuve ou la démonstration du niveau de diplôme visé, mais aussi révéler l'étendue de la capitalisation professionnelle et personnelle effectuée, en quelque sorte « livrer » plusieurs mois de travail. Il n'y a pas, on peut se l'imaginer, de recette plus ou moins magique à la réussite de moment spécial du jury. Le candidat ne pourra compter que sur le travail accumulé, les conseils qu'aura su prodiguer son accompagnateur VAE et sur une préparation visant à mesurer et anticiper sa contribution dans l'événement. Au final, l'exercice du jury aura un impact sur le candidat comme individu en développement professionnel et personnel, sur ses perspectives et comportements futurs.

Les clés du jury se situent donc tant au niveau du candidat que du jury lui-même. Du côté du candidat, on peut relever des aspects incontournables tels que :

### ► Le souhait et le degré d'investissement dans la démarche VAE

Il s'avère que les candidats montrant un fort investissement dans le processus VAE parviennent à des performances en jury de bonne voire de très bonne qualité. À l'inverse, des parcours VAE pris un peu à la légère débouchent sur des jurys décevants. Dès lors, comment concilier cela avec une vie professionnelle déjà débordante et ne laissant parfois aucun répit ? La réponse est souvent binaire : prendre et

investir ce temps (week-ends, jours de RTT, congés) ou abandonner en cours de route.

Mais c'est surtout le qualitatif qui prime, avec une réelle et de plus en plus forte volonté d'investissement certes, pour aller jusqu'au bout, mais aussi pour donner le maximum de qualité à l'analyse et à la réflexion. Avoir la volonté et y croire, tels sont les axes du succès. Cela transpire à la fois dans le dossier écrit VAE soumis aux membres du jury mais aussi dans la teneur de la soutenance : sûreté de soi, maîtrise des acquis d'expérience, des idées et des concepts. La démarche VAE étant exigeante mais également extrêmement enrichissante à la sortie et dans les mois qui la suivront pour le candidat, cet investissement est, à ne pas négliger.

► **Les choix du candidat pour reconstruire son parcours professionnel par rapport aux référentiels de connaissances ou de compétences fournis**

L'idée première de nombreux candidats par rapport à la VAE est qu'il s'agit de présenter une série de preuves d'expériences correspondant à un parcours professionnel ou encore de « mettre » de preuves en face d'exigences demandées. Une telle démarche linéaire est le plus souvent vouée à l'échec car le candidat se retrouve face à une surabondance parfois d'expériences mais surtout de preuves.

Dès lors, comment s'y prendre sereinement afin de ne pas noyer le jury et de ne pas s'y perdre soit même ? Il s'agira tout d'abord de définir de grands axes dans un parcours professionnel qui serviront de champs d'expérience particuliers sur lesquels vont se bâtir l'analyse, la démonstration de la détention des acquis d'expérience et des compétences afférentes. Une véritable stratégie est donc à élaborer en pensant très tôt à l'objectif ultime : convaincre les membres du jury lors de leur lecture du dossier mais aussi pré-articuler le contenu de la période orale sur le fond. Dans cet exercice, le candidat peut être, dès le départ, guidé par un accompagnateur VAE si le dispositif d'accompagnement est prévu.

► **La capacité du candidat à communiquer son expérience**

Un parcours riche et aux multiples expériences n'est pas le garant du succès lors de son exposé devant un jury. L'analyse de jurys VAE dans l'enseignement supérieur le montre très souvent. La manière de communiquer autour et à partir de ses acquis d'expérience quels qu'ils soient peut amener au succès ou conduire à l'échec lors de l'épreuve du jury. La communication étant une capacité, c'est-à-dire une disposition naturelle consistant à entrer en relation, à échanger, à prendre en compte autrui, à informer, écouter, faire partager, s'exprimer, transmettre, elle ne s'acquiert pas totalement et les individus en sont inégalement dotés.

Cependant, on peut considérer qu'elle se travaille et peut se développer. On parlera ici avant tout de communication verbale, non verbale et visuelle à l'aide de supports (présentation électronique, présentation de preuves matérielles : bandes-son, extrait visuels, objets, etc.). Encore une fois, la question que doit se poser le candidat est la suivante : quelles peuvent être les attentes du jury, comment l'intéresser à mon parcours et de quelle façon puis-je le prendre « par la main » ? Ces questionnements préalables enrichis d'échanges avec l'accompagnateur VAE permettront de baliser le terrain de la phase communication qui va être prépondérante durant la période de jury. Il est indéniable que la capacité de communication variable d'un individu à l'autre peut faire la différence, et peut servir ou desservir un dossier VAE.

Du côté du jury, certaines dimensions incontournables méritent d'être soulignées :

► **La composition du jury et sa dynamique**

Si les textes officiels relatifs à l'organisation des jurys VAE recommandent une répartition entre enseignants et professionnels du champ, entre hommes et femmes, celle-ci est souvent bien difficile à tenir en raison des disponibilités et des défections. Il est pourtant essentiel d'avoir cette diversité bien

présente et réelle. Parfois, les jurys sont composés uniquement d'enseignants très au fait des connaissances du champ mais trop éloignés des réalités des pratiques, celles-ci évoluant extrêmement vite dans un univers changeant. Comment alors évaluer les acquis de l'expérience ?

Un tel jury aura une tendance naturelle à se replier sur le savoir et sur des aspects théoriques. Si ces derniers peuvent constituer un soubassement, ils ne constituent en aucun cas l'objet de la VAE, et c'est aussi pour pallier ces situations que cette dernière a vu le jour. Comment un directeur de la production ayant accumulé 15 ans d'expérience sur son activité pourrait-il être évalué uniquement par des « académiques » et sur ses connaissances théoriques en gestion de la production ?

Le deuxième aspect concerne la nature du jury, sa dynamique. Le rôle du président du jury apparaît crucial pour initier une dynamique que nous qualifierons de « fidèle » à l'esprit de la VAE. Il est essentiel que le jury ne se place pas dans une dynamique scolaire, uniquement évaluatrice voire inquisitrice. Un dialogue et un véritable échange doivent s'initier entre le candidat et le jury. Si le candidat détient quelques clés, le jury devrait y contribuer également.

### ► Les attentes et le positionnement du jury

En fonction de ce qui a été déjà pratiqué en matière de jury VAE dans l'établissement dans lequel il postule, le candidat est en mesure de connaître les attentes potentielles du jury qui l'évaluera (positionnement plutôt sur les savoirs ou sur les compétences, types de preuves privilégiées, éventuelles mises en situations, etc.).

Le jury peut également dès le début de l'exercice émettre des attentes bien spécifiques à partir desquelles le candidat pourra ou saura s'ajuster. Il se peut également que l'accompagnateur VAE prenne contact avec le futur président de jury afin d'obtenir des précisions de fond et de forme mais également un retour sur l'orientation que le candidat souhaite donner à la soutenance.

### Témoignage : un jury VAE de haut vol

Le jury VAE de Xavier, directeur d'activité d'un important groupe à l'international restera dans la mémoire des membres du jury ! Xavier postule à un diplôme de master « Manager international » niveau I RNCP. Autodidacte ayant passé près de 15 ans à l'étranger à partir de l'âge de 18 ans en Asie du Sud-Est à créer des entreprises diverses et variées, il a ensuite, une fois de fortes compétences à l'international acquises, intégré de grands groupes. Ne possédant aucun diplôme et n'ayant pas la disponibilité pour entreprendre un diplôme de type MBA, la VAE lui apparaît comme la voie sacrée pour décrocher le titre tant convoité qui commence à lui faire sérieusement défaut.

Au-delà de son dossier VAE jugé de très grande qualité, Xavier aura su faire de l'exercice du jury un moment à très forte valeur ajoutée. Il a exigé pour l'évaluer un jury de calibre international tant dans sa composante académique que professionnelle. Il a préféré reporter la date de sa soutenance afin que tous soient présents.

Une très grande préparation de son côté lui permettra en quelque sorte de « tenir les rennes » de presque trois heures que durera la période de jury. En ayant une bonne connaissance du cadre de pensée des membres du jury, il saura parfaitement adapter sa présentation et le type de réponses qu'il donnera aux questions qui lui seront posées. À bien des égards, une expérience VAE de haut vol !

## Le jury VAE, le point de départ vers d'autres développements

Pour le cadre en action dans une vie professionnelle entamée mais qui ouvre sans cesse de nouveaux horizons, la VAE constitue à la fois un point d'étape enrichissant et instructif mais aussi un point de départ. Dans son processus d'évaluation, le

jury se positionne pratiquement le plus souvent dans une perspective future plutôt que passée.

Si la VAE repose théoriquement sur les acquis d'expérience du passé, l'évaluation se fait également largement dans une perspective du futur. En effet, le principe sur lequel s'accordent la plupart des jurys de façon quasi spontanée a trait au fait que l'objectif n'est pas uniquement de délivrer un diplôme en validant des savoirs et des compétences mais que la VAE est aussi faite pour encourager le candidat à poursuivre. Concrètement, de quelles suites peut-on parler ?

Les suites les plus fréquemment observables sont la reprise de cursus de formation le plus souvent continue. D'une part, le diplômé VAE prend conscience que des portes d'accès au diplôme parfois longtemps convoités s'ouvrent. La voie de la formation continue offre de multiples possibilités de développer de nouveaux savoirs ou de consolider des savoirs sur lesquels des compétences ont été déjà acquises.

L'intérêt le plus souvent mentionné est la possibilité de découvrir ou de consolider les savoirs fondamentaux dans les champs professionnels mobilisés au quotidien. Nous ne saurions faire l'impasse d'envie manifestée par bien des candidats. Par exemple, un directeur des ressources humaines n'ayant pas de formation spécialisée dans ce domaine en dehors de quelques séminaires de formation entreprise nous fait part, après l'obtention du diplôme niveau master en management, de son souhait de renforcer ses savoirs sur les dimensions psychologiques et humaines dans les organisations. Il a dans cette optique intégré un mastère spécialisé en RH (bac+6) en formation continue afin de se sentir solide dans ses pratiques et dans son esprit par rapport à son rôle et ses responsabilités en entreprise. C'est aussi une profonde motivation et une envie personnelle, teintée de désir et de curiosité qui ont motivé sa démarche.

D'autre part, le diplômé VAE ressent de façon beaucoup plus prégnante le concept de formation tout au long de la vie. Le processus VAE vécu a permis un retour sur des années de vie

professionnelle et fait émerger le fil rouge d'un cheminement dont le candidat n'avait pas forcément conscience au début de son parcours. Les candidats sont quasi-unanimes là-dessus : quelle puissance du processus VAE à cet égard ! Ni des entretiens annuels d'évaluation, ni des bilans de compétences aussi complets soient-ils n'ont le même effet. Le fait d'avoir décortiqué, analysé puis pris de la hauteur sur son parcours professionnel révèle tout le potentiel du principe de formation tout au long de la vie.

Cette prise de conscience emmène le diplômé VAE vers d'autres perspectives : considérer et développer son employabilité interne et externe, avoir un autre regard sur sa trajectoire professionnelle, se poser des questions essentielles sur son action à ce jour dans l'entreprise (rôle, utilité, sens, finalité, contribution, rapports avec ses supérieurs, ses collègues et ses subordonnés, etc.). Ce changement de paradigme est parfois ressenti dans l'entourage professionnel du nouveau diplômé par la VAE. La remarque la plus fréquente est : il/elle a changé, il/elle n'est plus le/la même. Le cadre a initié une autre vision de lui-même et de son développement personnel et professionnel.

### Témoignage : l'après-jury VAE

La VAE, une étape vers beaucoup plus ? Certainement pour ce candidat VAE, qui après avoir obtenu un titre niveau II en management des systèmes d'information, a découvert toutes les opportunités que pouvait lui offrir son diplôme pour aller encore plus loin en termes de développement de connaissances et de croissance personnelle.

Si les études supérieures l'avaient longtemps rebuté, c'est à travers la formation continue qu'il découvre une autre approche, avec une semaine de cours toutes les trois semaines, les trois autres semaines restant consacrées à son activité professionnelle. En 18 mois, il décrochera un master en SI avec par la suite un poste de directeur des SI à la clé. La VAE est, d'après ses dires, la porte d'entrée vers des découvertes inattendues et à une relance du cheminement vers l'acquisition de savoirs nouveaux.

## CHAPITRE 6

---

# L'après-VAE : reconnaissance et émergence d'un nouvel acteur

**L'**APRÈS-VAE ne se résume pas à la seule détention du diplôme ou du titre tant désiré. Il peut s'apparenter à un nouveau départ : la VAE, très clairement, met en mouvement le candidat. Cette mise en mouvement peut avoir débuté durant le parcours. À cette occasion – comme nous l'avons vu – le candidat parle, prend conscience d'un certain nombre de choses, et souvent commence déjà en entreprise à modifier ses approches, son comportement.

On peut ainsi considérer trois points forts constitutifs de l'après-VAE : la reconnaissance, la confiance, et l'émergence d'un nouvel individu. La reconnaissance est fondamentale : elle alimente et entre en interaction avec les deux autres points cités : la confiance et l'émergence d'un nouvel individu. Il peut être intéressant pour mener cette analyse de l'après-VAE

de croiser ces trois points avec les cinq éléments répertoriés par Bercovitz<sup>1</sup> comme entrant dans la notion de reconnaissance :

- la légitimité : c'est le processus formel ou informel par lequel on accède à un statut social ;
- l'identification : les caractéristiques d'un individu fondent son identité et permettent de le différencier des autres ;
- la gratitude : elle se manifeste par une gratification ;
- l'exploration : la découverte d'un territoire d'un domaine l'acte d'apprendre est ainsi composée de constantes explorations ;
- l'aveu : l'expression de fautes, de lacunes, d'erreurs.

## De la reconnaissance...

La reconnaissance est généralement ce pour quoi l'individu a engagé une démarche d'obtention de diplôme ou de titre par la VAE.

### *Reconnaissance de la part de l'entreprise*

La reconnaissance est tout d'abord institutionnelle : le diplôme ou le titre est délivré par une institution. C'est cette dernière, sur la base du document fourni et éventuellement une prestation orale ou *in situ*, que le niveau du candidat est reconnu et peut donner lieu à la délivrance d'un diplôme attestant de ce niveau. Quoi qu'il en soit, le candidat est souvent en attente d'une reconnaissance de la part de l'entreprise sous forme de promotion ou/et d'augmentation de salaires.

---

1. A. Bercovitz, « Production de savoir et production de l'image de soi », in *La formation par production de savoirs*, Paris, L'Harmattan, 1993.

Celle-ci semble d'autant plus incontournable si l'entreprise est instigatrice de l'engagement du candidat dans la VAE. Cette attente doit être bien prise en compte par l'entreprise : cette dernière doit prendre garde à ne pas engendrer une déception et éventuellement une démotivation du salarié si elle n'émet aucun signe de reconnaissance. Si tel est le cas, il est important que l'entreprise explique les raisons qui l'amènent à cette disposition.

On retrouve la gratitude répertoriée comme l'un des éléments de la reconnaissance de Bercovitz.

### *Reconnaissance de la part des tiers*

La reconnaissance par les tiers a également toute son importance. Elle n'est pas systématique et peut parfois être discutée par certains qui sont sceptiques quant à la valeur d'un diplôme obtenu par la VAE. Différents cas de figure doivent être considérés. La reconnaissance par les tiers peut provenir de la conscience de l'effort réalisé pour mener à bien le projet de VAE. En cela, les entreprises – toujours si elles promeuvent en particulier cette trajectoire – doivent communiquer sur l'ampleur de la tâche effectuée par les candidats, et en favoriser la diffusion y compris par l'implication d'autres salariés comme ressources pour le ou les candidat(s).

On peut considérer que la reconnaissance par les tiers se fera de fait si la personne qui a conduit la VAE intègre une nouvelle unité ou une nouvelle entreprise : son diplôme fera foi (sans communication spécifique de l'obtention par la voie de la VAE), et participera à l'appartenance à un groupe. Il ne faut pas oublier que sur les niveaux M1 ou M2 (bac+4 à bac+5), un réel sentiment d'élitisme existe en particulier si on fait référence au système des grandes écoles françaises renforcé par le système des associations d'anciens. C'est ici la légitimité répertoriée par Bercovitz auquel il est fait référence.

### *Reconnaissance de la part de soi-même*

Dans tous les cas, la reconnaissance est avant tout celle de soi-même : elle provient de la satisfaction d'avoir mené à bien le projet et d'être parvenu à l'objet désiré. La construction de l'identité professionnelle évoquée plus haut renforce l'impact de la simple détention du titre ou diplôme. Elle est une étape indispensable de la reconnaissance. Ceci renvoie notamment à l'identification répertoriée comme l'un des éléments de la reconnaissance de Bercovitz.

#### **Témoignage**

**Claire, 36 ans, responsable commerciale  
diplômée de niveau II en management**

« Je suis fière d'être diplômée par la voie de la VAE, et je pense même l'être plus que si je l'avais obtenu par la voie classique. En dépit des rapports qui s'appuient sur des expériences en entreprise, la voie "des bancs de l'école" m'aurait donné le sentiment pour l'essentiel d'avoir réussi en "recrachant" des connaissances extérieures à moi-même. Dans le cas de la VAE, mon sentiment est d'avoir mon diplôme grâce à mon mérite personnel, à mon professionnalisme.

### ... À la confiance...

Le processus de VAE, là encore par le diplôme ou le titre « en poche » et l'autoformation qu'il impose au candidat, développe la confiance de l'individu, et ceci à trois niveaux essentiels.

#### *Confiance dans sa trajectoire professionnelle*

À l'issue de la VAE – et cela peut même commencer durant le processus –, le candidat est beaucoup plus à même d'affirmer sa trajectoire professionnelle et même de lui en donner une nouvelle orientation. Elle peut être au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, ou même coupler l'une et l'autre dans la mesure où cela est possible.

L'appropriation de son expérience et l'identification de ses compétences soutiennent le post-candidat VAE dans la définition des métiers où il pourrait s'accomplir soit en privilégiant ses zones de facilités, soit ses affinités pour certaines autres fonctions de l'entreprise. Ceci peut activer un besoin d'entamer un processus de formation. Un ingénieur d'affaires souhaite par exemple se recycler dans les achats. Il valide son niveau d'ingénieur d'affaires en certifiant des compétences commerciales mais aussi relationnelles et transversales, mais préfère opter pour une formation « achats » afin d'acquérir les connaissances et compétences spécifiques aux achats.

### *Confiance dans l'approche de son activité*

La composante formative de la VAE s'exprime dans la nouvelle façon avec laquelle l'individu appréhende son activité. Il est capable de l'analyser, d'en voir les limites, de recourir aux savoirs académiques. Ce que nous avons déjà souligné par la construction des habiletés lors de la phase d'introspection.

#### **Témoignage : Patrick, 30 ans, directeur d'une unité de vente BtoC comptant 60 personnes**

« ... Si mes pratiques ont évolué depuis ma VAE ? Que oui ! Certes, cela avait commencé vers la fin de la rédaction de mon rapport. Mais en fait, au quotidien, je me sers de la VAE : que ce soit ma capacité d'analyse des pratiques – et j'en ai saisi tout l'intérêt –, l'intérêt de recourir aux « savoirs académiques » – et cela est démystifié –, mais surtout lorsque j'envisage certaines actions – c'est presque devenu un manuel que je complète progressivement. Comme action, je peux vous citer par exemple l'organisation d'un plan marketing, organiser le travail en équipe, conduire une réunion. (...) Oui, c'est certain, la VAE c'est au quotidien que je l'utilise ! »

Cette confiance qui s'affirme dans l'exercice de ces fonctions participe à deux des éléments de reconnaissances répertoriés par Bercovitz (*op. cit.*) que sont l'exploration (la découverte d'un domaine : ainsi l'acte d'apprendre est composé de constantes explorations) et l'aveu (l'expression de fautes, de lacunes, d'erreurs).

### *Confiance dans ses rapports avec autrui*

L'activité professionnelle se compose à bien des égards de relations avec autrui : ce qui est vrai en général, l'est tout particulièrement pour les cadres. La confiance dans ses compétences, sa capacité à reconnaître ses lacunes pour mieux progresser ensuite rendent plus sûres – plus sereines – les relations avec autrui. Elles participent également à mieux asseoir une autorité, ce qui est utile dans les perspectives d'encadrement auxquelles sont généralement prédestinés les cadres.

## ... Et au développement d'un nouvel acteur

À l'issue du parcours – et peut-être avec quelques mois de maturation supplémentaires –, on peut estimer que la VAE provoque chez l'individu une restructuration des modes de penser et d'agir. L'individu développe une nouvelle perception de soi, des autres, de son environnement. À certains égards, un nouvel acteur s'affirme. L'emploi du terme acteur a pour but de souligner la nouvelle capacité à agir du nouveau diplômé. Cette capacité à agir s'appuie sur l'affirmation des différentes formes de confiance évoquées précédemment. L'action devient plus réfléchie, plus mûre, et plus problématisée (au sens de prise en considération des différentes composantes du problème comme de l'environnement dans laquelle intervient l'action).

Cet acteur semble dégager trois nouvelles caractéristiques majeures : il est apprenant, pédagogue et réflexif.

## *Un apprenant*

Nombre de candidats à la VAE ne sont pas entrés dans le processus avec l'idée qu'ils suivraient une formation. Il s'avère qu'elle est en fait un processus d'auto-formation particulièrement riche. Ne pas envisager la VAE comme un processus de formation, c'est aussi penser que les savoirs académiques seraient peu présents. Il n'en est en fait rien. Et bien au contraire, non seulement ils sont présents parce qu'au niveau M1 et M2 (bac+4 à bac+5) ils sont généralement incontournables, mais parce qu'un véritable intérêt à leur rencontre émerge au niveau des candidats.

Cet intérêt pour les savoirs, couplé à la posture réflexive que nous évoquerons ci-dessous, amène les diplômés par la VAE à se positionner plus facilement dans le rôle de l'apprenant. Dans le monde en constante mutation que nous connaissons, il n'est pas négligeable pour les entreprises de posséder en leur sein des individus affectionnant l'apprentissage. Concernant la population des cadres, l'intérêt est majeur puisqu'ils sont censés à la fois participer de manière active à la veille informationnelle et se présenter comme des forces de proposition de premier rang.

## *Un pédagogue*

Nous n'irons pas jusqu'à dire que le diplômé par la VAE est devenu un pédagogue en puissance. Mais grâce au processus d'identification – nous pourrions dire de décorticage – de ses acquis d'expérience, il est souvent particulièrement apte à expliquer en quoi consistent les tâches et missions de son métier. Il saura aussi faciliter un processus d'introspection auquel il s'est lui-même soumis. Cette qualité de pédagogue est certainement très marquée par le domaine d'activité de l'individu. Elle peut cependant elle aussi se développer si elle est un centre d'intérêt de l'individu en question.

Là aussi, cette qualité de pédagogue – même si elle peut être très marquée en terme de métier – est une compétence que peut exploiter avec intérêt l'entreprise et lui être profitable. La transmission des connaissances et compétences fait également partie des enjeux majeurs de l'entreprise aujourd'hui. Des cadres ayant ces aptitudes peuvent être un atout.

### *Un individu réflexif*

Enfin, un cadre sensible à la réflexivité (capacité à se regarder faire) est un cadre plus humain qui saura bâtir son autorité – voire son leadership – sur son expérience, son discernement et sa justesse. La capacité d'autocritique et de renouvellement associée à la réflexivité s'affirment elles encore comme des caractéristiques non négligeables dans un monde où les individus ont de nouvelles aspirations, où la composante sociale prend de plus en plus d'importance dans l'entreprise, où l'individu aspire à vivre en tant que tel et reconnu comme tel au sein de son entreprise.

Ce cheminement à travers les étapes de la VAE nous a permis de percevoir que cet exercice, atypique à bien des égards, révèle une complexité non négligeable. Cette complexité n'est pas gratuite. Elle n'est pas la résultante d'un luxe de consignes et de mises en œuvre visant à produire à dessein un parcours difficile destiné à faire payer « cher » l'obtention d'un titre ou diplôme par une voie non « classique ».

Cette complexité n'est ni gratuite du point de vue des différents concepteurs et élaborateurs de la VAE, ni du point de vue du candidat. La complexité qui se révèle petit à petit à ce dernier sera payante à plus d'un titre : connaissance de ses compétences, de soi, de ses « zones de confort », clarification de ces souhaits, définition d'orientations professionnelles pertinentes, développement de capacité de communication, capacité d'explication voire de pédagogue, capacité à décentrer

son analyse (passer de soi aux autres et à l'intégration de l'environnement dans son analyse), développement de la capacité à relativiser/à mettre en perspective un problème...

Tout candidat qui parvient ainsi à mener à bien son parcours VAE obtient ce qu'il était venu rechercher : son titre ou diplôme, mais en fait bien plus encore. Le parcours est lourd, fastidieux, éprouvant mais se révèle hautement enrichissant, au-delà de la seule composante de devenir titulaire d'un document souvent si fortement convoité. Ce qui est vrai en général semble l'être tout particulièrement pour un cadre ou assimilé cadre : les compétences qui se développent au cours du processus semblent particulièrement vertueuses pour remplir les missions qui lui seront confiées par la suite.

Nous venons d'observer de quelle manière le parcours en soi est riche de valeurs ajoutées potentielles avant tout pour le candidat, mais aussi pour l'entreprise à certains égards. Quant à la seconde partie, elle affirmera que la VAE est également source de valeur ajoutée pour l'entreprise : elle peut être appréhendée comme un outil majeur au service des problématiques fortes qui touchent aujourd'hui à la gestion des ressources humaines : à savoir les questions de la formation tout au long de la vie, de la GPEC, de la mobilité professionnelle et de la sécurisation des parcours.



## PARTIE 2

---

# La VAE, un outil au cœur du management des compétences de l'entreprise

---

**L**A VALIDATION des acquis de l'expérience (VAE), nous l'avons vu dans la première partie, constitue, parfois de façon insoupçonnée, un outil d'évolution des compétences, tant au niveau de l'entreprise et de son capital humain, que pour l'individu lui-même. Mais la VAE a aussi pour mission de s'inscrire pleinement dans les politiques de développement des compétences de l'entreprise. Déjà initiée ici et là depuis 2002, cette dimension se trouve maintenant officiellement reconnue et renforcée.

L'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 et la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la forma-

tion professionnelle tout au long de la vie reprennent et confirment ces objectifs.

Nous porterons dans cette seconde partie notre regard sur quatre dispositifs touchant à la fois l'entreprise à travers son management des ressources humaines et les salariés. Nous avons choisi de les aborder en particulier car chacun d'entre eux se base sur une approche compétence et mobilise la VAE comme un axe d'évolution.

Dans cette perspective, nous nous intéresserons en particulier :

- aux politiques formations des entreprises : la VAE permet d'individualiser les parcours formation en intégrant le parcours professionnel de chacun, et ouvre la voie à des formations s'inscrivant dans une perspective du « tout au long de la vie » ;
- à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : l'orientation « compétences » sur laquelle repose la VAE, l'adéquation qu'elle dessine entre métiers, compétences et formation (à travers les référentiels métiers-compétences sur lesquels elle s'appuie) et la valorisation des trajectoires professionnelles des individus facilitent le déploiement de nouvelles politiques de GPEC au sein des entreprises, plus flexibles et plus « agiles » que les tentatives avortées des années 1990 ;
- à la mobilité professionnelle : parce qu'elle ouvre l'accès des salariés à de nouvelles certifications, la VAE encourage et facilite les pratiques de mobilité inter-métiers et inter-entreprises, à l'initiative du salarié ;
- à la sécurisation des parcours professionnels : la VAE accroît sensiblement la capacité de chaque salarié à piloter son projet professionnel tout au long de sa vie au travail, en exploitant son passeport formation dans une perspective d'employabilité et de mobilité.

Ce sont ces différentes dimensions de la VAE, qui s'ancrent délibérément au cœur du management des compétences, que nous proposons d'approfondir dans cette seconde partie.

Si le management des compétences est depuis plusieurs années un élément clé de la capacité de projection des organisations dans le futur, son acuité risque encore de s'accroître. La crise financière et économique mondiale qui a éclaté en 2008 suppose de fortes capacités d'adaptation, et ceci que cette crise soit envisagée du point de vue de ses seules dimensions financière et économique ou, de manière plus large, comme véhiculant et témoignant de fortes remises en cause de nos sociétés (intégrant les dimensions humaines et écologiques). Cet environnement chaotique sensibilise à cette nécessaire approche de la gestion des compétences que celle-ci concerne les entreprises ou les individus. La VAE se présente alors comme un outil de forte pertinence dans ce contexte.



# La formation tout au long de la vie et la place de la VAE

**L**A VAE REDESSINE LE PAYSAGE de la formation professionnelle : d'une part, elle contribue à professionnaliser et à individualiser les programmes ; et d'autre part, elle remet en valeur les actions de formation certifiantes, validant un diplôme ou un titre, porteuses de développement des compétences et de mobilité professionnelle.

L'histoire de la formation continue, des enjeux auxquels elle a été confrontée, permet d'éclairer les évolutions (voire les mutations) que porte la VAE. On propose donc de rappeler les principales étapes qui ont jalonné l'évolution de la formation continue depuis 1945, et les enjeux auxquelles elle a été confrontée. On s'arrêtera sur la période ouverte par l'accord national interprofessionnel de septembre 2003, et on précisera le rôle que joue, et peut jouer, la VAE, pour développer

l'accès de chaque salarié à des formations plus professionnalisantes et individualisées dans une perspective de projet professionnel. Au préalable, on rappelle brièvement qui sont les principaux acteurs de la formation continue.

## Entreprises, salariés, partenaires sociaux, organismes de formation : les acteurs de la formation professionnelle continue

Une action de formation d'un salarié met toujours en relation trois acteurs : l'individu qui entreprend une formation, son employeur et l'organisme de formation qui la met en œuvre. Même dans le cas d'un demandeur d'emploi, si l'action de formation concernée peut se réduire parfois à une relation entre l'individu et l'organisme de formation, elle implique souvent un employeur, dans le cadre d'une alternance formation/mission d'application.

Ce sont ces trois acteurs qui sont au centre de la Formation professionnelle continue, et qui inspirent les évolutions des dispositifs et des cadres réglementaires sur lesquels elles s'appuient. On montre bien d'ailleurs tout au long de cet ouvrage, comment les évolutions interprofessionnelles et législatives des 50 dernières années se sont attachées à prendre en compte les besoins des entreprises et des citoyens, deux types d'acteurs exprimant des attentes et des contraintes différentes, voire divergentes.

C'est en particulier pour répondre à cette diversité porteuse de divergences, que le développement de la formation continue a été porté par un système paritaire, associant patronat et syndicats, et relayé par l'intervention publique, au niveau législatif et au niveau opérationnel. Cinq types d'acteurs institutionnels jouent ainsi un rôle central dans l'univers de la formation continue :

- l'État (gouvernement et parlement) ;
- les syndicats patronaux : MEDEF (Mouvement des entreprises de France), CGPME (Confédération générale des

- petites et moyennes entreprises), syndicats de branches professionnelles (comme l'UIMM, Union des industries et métiers de la métallurgie) ;
- les organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, CGC, FO, CFTC) ;
  - les régions, responsables des politiques territoriales de formation professionnelle ;
  - les organismes paritaires en charge de la collecte et de la répartition des fonds mutualisés de la formation professionnelle (OPCA de branche, Fongécif...).

## Formation continue et VAE : repères historiques

La formation continue existe en fait depuis que le travail existe, au moins dans sa dimension informelle : c'est en forgeant qu'on devient forgeron, autrement dit toute pratique professionnelle est formatrice. On parle aujourd'hui d'apprentissage informel ou non formel, pour désigner cette formation « sur le tas ». Au-delà de l'apprentissage non formel, des modes formels ont émergé progressivement, à l'instar du compagnonnage dont les prémises remontent au Moyen Âge.

Mais la formation continue comme activité structurée, avec son cadre réglementaire et contractuel, et ses acteurs propres, est apparue récemment : pour l'essentiel, son émergence est postérieure à 1945. On peut segmenter sa courte histoire sur le territoire français en trois étapes majeures :

- l'enfance et l'adolescence, des années 1950 au début des années 1970 (des premiers pas à la loi de 1971), centrée autour de deux objectifs principaux : faire face aux besoins en emplois d'une économie en forte croissance, et favoriser la promotion sociale comme vecteur de croissance industrielle et d'ascension sociale des personnes ;

- le développement, des années 1970 au début du vingt et unième siècle, caractérisé par une évolution progressive d'un outil de promotion sociale vers un outil d'adaptation à des emplois en mutation ;
- et enfin la rationalisation, qui a débuté en 2003 avec l'Accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie. Celui-ci s'attache à faire de l'investissement en formation un outil prioritaire de développement des compétences, de pilotage de projet professionnel et de sécurisation des parcours professionnels, dans un contexte de double mobilité (des métiers et des emplois).

Aussi étonnant que cela puisse paraître, l'histoire de la VAE est au moins aussi ancienne que celle de la formation continue. Si elle peut revendiquer elle aussi une parenté avec le compagnonnage (VAE et compagnonnage reposent sur la même idée de la formation par le travail), son introduction formelle date de 1934. La loi du 10 juillet 1934, souhaitant conjuguer ouverture sociale et élitisme des grandes écoles, instituait un diplôme d'ingénieur diplômé par l'État : celui-ci, reconnu par la Commission du Titre d'Ingénieur, et donc sur un pied d'égalité avec les diplômés de grandes écoles (Centrale Paris, Arts et Métiers...), s'adressait à des autodidactes parvenus à des fonctions d'ingénieur par leur progression professionnelle. Ce dispositif, qui s'appuyait sur une démarche très proche de celle de la VAE de 2002, est toujours vivant et compte aujourd'hui 3 500 diplômés.

D'autres étapes, plus récentes, ont été nécessaires pour que la VAE telle qu'on la connaît aujourd'hui puisse voir le jour :

- les lois du 24 janvier 1984 puis du 20 juillet 1992 facilitent l'accès des salariés à l'enseignement supérieur, en instituant une validation des acquis professionnels (ou VAP) en dispense des diplômes exigés pour l'inscription aux cursus universitaires ;
- la loi de modernisation sociale de février 2002 institue la validation des acquis de l'Expérience, et ouvre la voie à l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 puis à la loi Fillon de mai 2004 ;

- l'accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2009 renforce la place de la VAE au cœur de la formation tout au long de la vie (voir annexes 2 et 3) ;
- la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie reprend en partie les dispositions de l'ANI de janvier 2009 (voir annexe 4).

### Qualification, certification, diplôme, titre : définitions, analogies et différences

Une **qualification professionnelle** est l'aptitude du salarié à exercer un emploi. La qualification professionnelle est déterminée au regard des fonctions réellement exercées par le salarié.

Certaines qualifications nécessitent l'obtention d'une certification (titre ou diplôme). D'autres peuvent s'acquérir par l'expérience. Ce sont généralement les conventions collectives qui définissent les grilles de classification des emplois. En l'absence de disposition conventionnelle, la qualification professionnelle est déterminée par l'employeur et le salarié au moment de l'embauche.

Une **certification professionnelle** atteste d'une « qualification » c'est-à-dire de capacités à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail, à des degrés de responsabilités définis dans un « référentiel ».

En France, les certifications professionnelles sont inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), administré par la Commission nationale des certifications professionnelles. Celle-ci est une instance paritaire où siègent des représentants des partenaires sociaux, sous l'autorité du ministère du Travail et de l'emploi.

Le **Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)** héberge deux types de certifications :

- **les titres professionnels** délivrés par les institutions qui ont soumis un dossier d'inscription auprès de la Commission nationale des certifications professionnelles, et qui sont classés

selon une échelle à cinq niveaux, en fonction du niveau de compétences à valider : du niveau V (équivalent à un CAP) au niveau I (équivalent à un master) ;

- **les diplômes nationaux et d'État** à finalité professionnelle, qui sont inscrits au Répertoire sur simple demande de l'institution qui en a la charge.

Un **diplôme** est un document écrit établissant des droits. Il émane d'une autorité compétente, sous le contrôle de l'État (en général un ministère). Il conditionne l'accès à certaines professions et à certaines formations ou concours. Il reconnaît au titulaire un niveau de capacité vérifié.

Un brevet professionnel, un baccalauréat, un brevet de technicien supérieur, un diplôme universitaire de technologie, une licence professionnelle, un master professionnel sont considérés à ce titre comme des diplômes.

Contrairement au diplôme, le **titre professionnel** n'émane pas nécessairement de l'État ou d'un ministère. Il résulte d'une demande d'inscription au Répertoire par un organisme certificateur : organisme de formation privé, établissement consulaire ou universitaire.

On dira d'une **formation** qu'elle est :

- **qualifiante** si elle permet d'acquérir les compétences nécessaires à une qualification (on parle aussi d'action de développement des compétences) ;
- **certifiante** si elle permet de valider une certification ;
- **diplômante** si la certification validée est un diplôme.

### *De la Libération à la loi de 1971 : les principales étapes de la mise en place d'un cadre réglementaire favorisant la promotion sociale*

Comme le rappelle Claude Dubar dans son livre sur la formation professionnelle continue<sup>1</sup>, on peut attribuer à Nicolas de

1. Dubar C., *La Formation professionnelle continue*, La Découverte, 2004.

Condorcet la paternité de la notion de formation tout au long de la vie : le projet d'éducation nationale qu'il présente devant l'Assemblée Législative de 1792 préconise déjà « une formation poursuivie pendant toute la durée de la vie », centrée sur la formation civique et sur les sciences et techniques.

C'est cependant la période de la Libération qui a amorcé la structuration de la formation des adultes, sur les plans économique, social et réglementaire : le besoin de salariés qualifiés pour alimenter la reconstruction puis la croissance industrielle et une certaine idée de l'ascenseur social ont contribué à la mise en place d'un dispositif qui est progressivement devenu celui qu'on connaît aujourd'hui, à travers quelques étapes décisives.

Au cours de la période 1945-1955, les initiatives de quelques pionniers posent les premières briques de la formation des salariés, en réponse à trois préoccupations prioritaires :

- *l'adaptation aux besoins de qualification du marché de l'emploi* : la création en 1946 de l'Association pour la formation professionnelle de la main-d'œuvre, qui fédère à son lancement 44 centres de formation aux métiers du bâtiment (et qui deviendra plus tard l'Association pour la formation professionnelle des adultes ou AFPA) ;
- *la nécessité de réinventer le système de production et l'organisation des entreprises* : les premiers stages de formation du CNOF ou de la Cegos (« contrôle de gestion et gestion commerciale » en 1951, « art de diriger » en 1956), tous deux nés dans les années 1920 comme laboratoires de recherche sur l'organisation scientifique du travail ; et dans le même temps, la mise en place par les organisations syndicales d'instituts du travail au sein des grandes universités françaises, pour la formation des cadres syndicaux en sciences sociales et de gestion ;
- *l'exigence de promotion sociale* : la mise en place de la « promotion supérieure du travail » au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) et dans certaines universités

pionnières (Grenoble en 1951, Nancy en 1954), accessible en cours du soir aux non-bacheliers.

La loi Debré de 1959 constitue la première véritable étape législative dans le domaine de la formation des adultes : centrée sur la promotion sociale, elle doit « permettre un développement économique plus harmonieux », et « qu'à la notion de lutte des classes puisse succéder demain l'unité sociale de la nation ». Composante majeure de la mise en œuvre du gaullisme social (de même importance que le projet de participation des salariés au bénéfice de l'entreprise), elle répond en même temps à un déficit considérable de salariés qualifiés : pour aligner sa productivité sur celle de ses partenaires, la France doit doubler les effectifs de ses ingénieurs, techniciens et agents de maîtrise.

La loi de 1971 sur la formation professionnelle continue, qui définit un cadre précis, et des droits et devoirs (là où la loi Debré se limitait pour l'essentiel à des intentions et des principes), s'appuie sur une double paternité : d'une part, elle est issue des accords de Grenelle de 1968 et de l'accord interprofessionnel de juillet 1970 qui a suivi ; et d'autre part, elle s'inscrit dans le projet de « nouvelle société », ultime étape du gaullisme social incarnée par le premier ministre Jacques Chaban-Delmas et son directeur de cabinet Jacques Delors. C'est probablement cette double paternité qui en fait une étape majeure de cette période de structuration et de mise en place, à travers deux innovations décisives : le droit reconnu à tout salarié de se former pendant son temps de travail ; et l'obligation faite à l'employeur de consacrer une dépense minimale à la formation continue. Ce faisant, elle concrétise les intentions portées par la loi de 1959, en instituant des droits et des moyens financiers.

De Michel Debré en 1959 à Jacques Chaban-Delmas en 1971, c'est donc une double exigence, d'alimentation de la croissance économique et de promotion sociale, qui va guider le développement de la formation continue. L'accent est mis en priorité sur des formations porteuses de promotion sociale, susceptibles de

déboucher sur des certifications professionnelles adaptées aux besoins de l'industrie, sans que la question de la mise en œuvre et du financement de ces formations ne soit réellement posée.

C'est là un déficit important de la loi de 1971 : face aux nombreux droits qu'elle garantit aux salariés, et aux obligations de dépense qu'elle impose aux entreprises, elle manque d'ambition sur les dispositifs et les moyens susceptibles de transformer les intentions en réalisations : quels moyens à la disposition des salariés pour l'exercice de leur droit d'accès à la formation ? Quelles offres de formation à leur disposition, alors même que le système scolaire et universitaire est perçu par les partenaires sociaux et les pouvoirs publics comme inadapté à la formation professionnelle des adultes au travail ?

Ces quelques réserves (dont on va voir qu'elles ont pesé sur le développement de la formation continue dans les années 1970-2000), ne remettent en rien en question le caractère fondateur des lois de 1959 et 1971, qui instituent le socle des dispositifs réglementaires de la formation professionnelle continue et qui vont lui permettre de se développer et de se professionnaliser :

- mise en œuvre des conventions de formations (qui matérialisent l'institution d'une relation réglementée entre l'état, les organismes de formation et les entreprises) ;
- mise en œuvre des dispositifs et obligations de financement, support du droit d'accès à la formation de tous les salariés ;
- création des institutions gouvernementales et paritaires chargées de la coordination et de la répartition des fonds de la formation (dotations et collectes).

### *De la promotion sociale à l'adaptation à l'emploi : les dérives des années 1970-1990*

À partir des années 1970, l'économie française s'est trouvée confrontée à plusieurs contraintes qui ont affecté l'évolution des pratiques dans le domaine de la formation continue.

La montée en charge, puis la diffusion progressive dans tous les processus et les métiers de l'entreprise, des applications informatiques et des technologies de l'information (dans les métiers d'administration et de gestion, puis dans les métiers de production), a engendré un besoin prioritaire de formations d'adaptation à l'emploi et au poste de travail. Sur 100 salariés du secteur privé inscrits à une formation en 2000, plus de 80 % déclaraient en attendre avant tout une meilleure adaptation à leur emploi, comme le montre l'étude « Formation continue 2000 »<sup>1</sup> du Cereq.

Dans le même temps, l'économie française a dû faire face à un fort appel de cadres : alors que ceux-ci représentaient 6 % de l'emploi salarié en 1978, ils en représentaient 16 % en 2001 selon l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques)<sup>2</sup>. C'est ce qui a conduit les entreprises à développer fortement la promotion interne : sur 100 cadres interrogés par l'INSEE en 1989, seuls 33 l'étaient depuis le début de leur parcours professionnels ; 54 étaient issus d'une profession intermédiaire ou d'une fonction d'employé, et 13 d'une fonction d'ouvrier.

Or, sur cette même période, les formations qualifiantes n'ont pas connu de développement significatif, et sont restées marginales. Plusieurs facteurs ont probablement contribué à cette marginalisation : la part croissante des formations induites par les nouveaux outils de production et la mutation des postes de travail ; la priorité donnée aux formations d'adaptation à l'emploi ; la quasi-absence d'offres de formation qualifiante en alternance, adaptées à un public de salariés expérimentés ; et enfin la difficulté pour beaucoup d'entreprises à envisager la formation professionnelle comme un investissement plutôt que comme un poste de coût induit par une obligation réglementaire.

---

1. [www.cerep.fr](http://www.cerep.fr)

2. [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

La mise en place progressive du CIF, congé individuel de formation (entre 1971 et 1978), puis des Fongécif en 1984 tente de contrer cette dérive vers des formations courtes, peu porteuses de promotion sociale, en officialisant une répartition des rôles entre un plan de formation à la seule initiative de l'employeur et un congé de formation à la seule initiative du salarié. La portée très limitée des congés formation (88 000 en 1974 et 26 200 en 1999, soit 0,3 % des effectifs totaux en formation) confirme la place réduite laissée à la promotion sociale qualifiante entre 1970 et 2000, à l'exception de quelques grandes entreprises proposant un dispositif de promotion sociale intégré au plan de formation. Coïncé entre trois difficultés de mise en œuvre (le financement, l'absence de l'apprenant pendant sa formation – parfois durant plusieurs mois –, et les perspectives d'évolution professionnelle incertaines), le CIF est finalement resté marginal.

On est donc loin de l'objectif initial de développement des compétences et de promotion sociale : si l'accès des salariés à la formation s'est sensiblement accru, comme en témoigne l'augmentation constante des dépenses de formation de 1971 à 2000, cet accès a concerné pour l'essentiel des stages de courte durée d'adaptation à l'emploi. À ce constat, on doit en ajouter un autre : l'accès à la formation reste fortement déterminé par la catégorie sociale de l'individu, son âge, et l'effectif de son entreprise. Ainsi, le taux d'accès à un stage (pourcentage d'individus ayant suivi au moins un stage dans l'année) était en 2000 de 43 % pour un cadre, 26 % pour un employé et 14 % pour un ouvrier.

En conclusion, à la veille de l'ANI de 2003, le paysage français de la formation des salariés et des cadres présente un bilan contrasté, comme le montre Claude Dubar dans son ouvrage sur la formation professionnelle continue<sup>1</sup> :

---

1. *Ibid.*

- la France est le pays d'Europe dans lequel les dépenses des entreprises en formation (rapportées à la masse salariale) et le taux d'accès à la formation sont de loin les plus élevées ;
- l'accès à la formation y reste cependant très inégalitaire, et la contribution de la formation à la qualification et à la mobilité des salariés apparaît très limitée ;
- enfin, l'employeur concentre une part dominante des initiatives en formation, au détriment des individus, dont l'initiative reste faible.

Ce déficit d'investissement dans des projets formations durables portés par les individus a probablement contribué aux difficultés des nombreux salariés et cadres qui se sont retrouvés sur le marché de l'emploi à la suite des plans de compression d'effectifs induits par les crises économiques des années 1980 et 1990 : une promotion interne sans formation certifiante réduit l'employabilité de la personne et donc sa mobilité professionnelle.

C'est sur ce constat que s'appuie l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2003, pour proposer une redéfinition substantielle du cadre contractuel de la formation professionnelle continue. Ce faisant, l'ANI de 2003 institue une nouvelle étape, en cohérence avec les enjeux économiques et industriels du XXI<sup>e</sup> siècle.

## De la formation continue à la formation tout au long de la vie : l'individu et son projet professionnel au centre du dispositif.

On l'a vu plus haut : la formation continue telle qu'elle s'est développée dans les années 1970-2000 n'a pas contribué autant qu'elle aurait dû à l'évolution des qualifications et des compétences des salariés français. L'importance des dépenses en formation des salariés n'a finalement pas eu d'impact

perceptible sur la capacité des entreprises françaises à affronter et surmonter les ruptures économiques et technologiques de cette période.

Face à ce constat, l'Accord national interprofessionnel (ANI) de septembre 2003 s'attache à répondre à quatre préoccupations centrales :

- l'inégalité d'accès à la formation, en particulier chez les salariés non cadres et les plus de 40 ans ;
- le déficit de qualifications acquises en cours de vie professionnelle ;
- la faible contribution des actions de formation à la mobilité professionnelle ;
- le déficit d'initiative individuelle dans les décisions et les choix de formation, et ses conséquences sur le projet professionnel de la personne et le développement de son employabilité.

Pour répondre à ces préoccupations, l'ANI de 2003 propose quelques innovations majeures :

- l'instauration de l'entretien professionnel obligatoire, centré sur le projet professionnel, l'employabilité et le développement des compétences de chaque salarié (et qui peut donner lieu, à la demande du salarié, à un bilan de compétences) ;
- l'instauration du droit individuel à la formation (DIF), déclenchable à l'initiative du salarié (et avec accord de son employeur) : associé à l'entretien professionnel, il redonne à chaque individu les moyens du pilotage de son parcours professionnel, de son employabilité et de sa mobilité (agie plutôt que subie) ;
- le développement de la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui ouvre une nouvelle voie d'accès aux diplômes et titres professionnels, basée sur les compétences acquises au cours du parcours professionnel ;
- l'instauration d'une « période de professionnalisation », qui permet à un salarié d'accéder à une formation qualifiante en alternance, en parallèle de son engagement professionnel, pendant et/ou en dehors des heures de travail.

Ces innovations portent deux changements importants, qui ouvrent la voie à une pratique de formation tout au long de la vie, accessible à tous. Avec le DIF et l'entretien professionnel, on rétablit une initiative partagée entre l'entreprise et l'individu. Ce dernier se voit reconnaître le droit d'avoir un projet professionnel, et de s'attacher à le concrétiser à travers son engagement professionnel et à travers ses engagements en formation. Avec la VAE et la période de professionnalisation, on propose des dispositifs facilitant l'accès aux qualifications nécessaires au projet professionnel de la personne : on a vu plus haut que l'absence de ce type de dispositifs dans la loi de 1971 a inhibé fortement la concrétisation de ces intentions les plus ambitieuses.

Si l'ANI de septembre 2003 constitue une étape décisive, d'autres étapes importantes l'ont précédé ou suivi : la loi de modernisation sociale de février 2002 définissait la mise en œuvre de la VAE dans des modalités très proches de celles de l'ANI de 2003 ; et la loi Fillon de 2004 lui donnait quant à elle son cadre législatif. On évoquera souvent dans ce qui suit, pour simplifier, l'ANI de 2003 pour évoquer l'ensemble de ces trois étapes.

## La VAE : une nouvelle voie d'accès aux certifications

Tout individu souhaitant piloter son parcours professionnel doit avoir les moyens, d'une part de développer les compétences nécessaires à son projet et d'autre part, de disposer d'un marqueur universellement reconnu de ses compétences, qui lui permettra de les valoriser dans différents contextes et auprès de différents employeurs. Sur un marché de l'emploi (et en particulier en France) où les diplômes et les titres restent un vecteur majeur de reconnaissance des compétences de la personne (même au-delà de 40 ans), l'enjeu de la certification est donc important pour le salarié. Dès son préambule, l'ANI de 2003 pose comme priorité le développement des compétences et

des qualifications tout au long de la vie, « afin de permettre aux entreprises et aux salariés de faire face aux défis à venir ».

Le principe de la validation des acquis de l'expérience est la résultante de deux constats :

- l'acquisition de certifications (diplômes et titres) au cours de la vie professionnelle est nécessaire au maintien et au développement de l'employabilité des individus, et donc à leur mobilité (interne ou externe) ;
- l'activité professionnelle peut être formatrice, et les compétences acquises au travail doivent pouvoir être reconnues par une certification, au même titre que les compétences acquises à l'issue d'une formation classique.

Autrement dit, la mise en place de la VAE nécessite, d'une part, de valoriser l'apprentissage informel en formalisant les acquis et, d'autre part, de s'autoriser à délivrer un diplôme non seulement à l'issue d'une formation permettant de développer des compétences, mais aussi *via* un processus de preuve de maîtrise de ces compétences.

On considère en effet qu'il existe deux modes d'apprentissage professionnel : un mode formel et un mode informel. L'apprentissage formel inclut toute action de formation effectuée à partir d'objectifs clairement définis et explicites, et s'appuyant sur des ressources, une durée et une échéance déterminées. L'apprentissage informel s'effectue au contraire dans les activités et les pratiques de la vie quotidienne. Il n'est pas structuré en termes d'objectifs, de temps ou de ressources, et relève le plus souvent d'un caractère non intentionnel : la finalité première n'est pas d'apprendre, mais de résoudre un problème auquel on est confronté.

On s'accorde souvent à dire que 80 % de l'apprentissage d'une personne au travail est d'ordre informel. C'est sur ce type de constat que la validation des acquis est progressivement apparue en Europe : comment rendre visibles, et donc reconnaissables, les multiples acquis de l'apprentissage informel auquel chacun est soumis dans son activité ?

Par ailleurs, on amalgame souvent un diplôme avec la formation qui y prépare. Or ce sont deux objets de nature différente, même s'ils sont souvent associés : la valeur d'une certification ou d'un diplôme professionnel est moins liée à la valeur du programme qui y mène, qu'à celle des métiers qu'il permet d'exercer ; et la validation de ce diplôme repose avant tout sur l'évaluation des compétences clés indispensables à la maîtrise des métiers cibles (et non pas sur le seul contrôle de l'assiduité, de la participation ou de l'effort consenti).

Les nouvelles procédures d'inscription des formations professionnelles au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) s'appuient sur ces deux partis pris : les contenus des programmes ne sont pas exigés ; seuls le sont les métiers ciblés à l'issue de la formation, et le référentiel de compétences associé à ces métiers.

Dans ces conditions, on peut légitimement envisager deux voies d'accès à un même diplôme, complémentaires et d'égale valeur (puisque basées sur le même référentiel d'évaluation des compétences) : l'apprentissage de nouvelles compétences *via* une formation ; ou la validation de compétences acquises au cours de l'expérience professionnelle.

Pour mettre en œuvre un processus de VAE, il est donc nécessaire de disposer de la description des métiers cibles auxquels le diplôme concerné permet de prétendre ; et pour chacun de ces métiers, du référentiel des compétences clés mobilisées lors de son exercice. La pratique montre cependant qu'ils sont souvent des référentiels de connaissances. C'est sur la base de ce référentiel que le candidat va entreprendre un travail de preuve de compétence, qui peut prendre plusieurs formes :

- la constitution d'un dossier de preuves : en passant en revue l'ensemble de ses expériences professionnelles, en faisant émerger les acquis d'expérience, puis en les structurant pour mettre en avant les preuves d'acquisition des compétences ;
- la mise en situation : les compétences du candidat sont évaluées à son poste de travail.

La validation par le jury peut être totale ou partielle. Dans ce dernier cas, les compétences non prouvées ne sont pas validées, et le candidat se voit recommander des actions de formation ciblées en vue d'une validation totale.

Le recours à la VAE ne doit pas être visible sur le diplôme acquis, qui est indistinct du même diplôme obtenu par la voie classique. Cette transparence permet au diplômé par la voie de la VAE de bénéficier de la même reconnaissance sur le marché de l'emploi et dans les classifications d'entreprises ou de branches.

La VAE, qui emprunte à la fois au bilan de compétences (beaucoup de candidats VAE viennent d'un bilan de compétences) et à la certification de compétences, constitue un outil puissant et original de prise en compte de la dimension formatrice du travail. Elle est particulièrement adaptée au contexte français qui donne une importance majeure au diplôme des personnes en recrutement et en promotion.

Environ 40 000 candidats à la VAE se sont présentés à un jury en 2006, dont un quart environ pour un titre de niveau III (bac+2), et 5 % environ pour un titre de niveau II ou I (bac+4 et bac+5). On estime à 10 % la part des candidats ayant échoué, à 30 % celle des candidats ayant obtenu une validation partielle, et à 60 % celle des candidats ayant validé totalement le titre revendiqué. La VAE fait donc désormais partie des pratiques de certification, même si son développement doit se poursuivre, sur les plans quantitatif et qualitatif.

## La VAE, levier de développement des certifications tout au long de la vie

Si c'est la loi de modernisation sociale de 2002 qui officialise la validation des acquis de l'expérience, c'est bien l'ANI de 2003 qui la consacre comme un outil majeur de développement des certifications au service des personnes. Dès le préambule, il est en effet

précisé que « chaque salarié doit pouvoir être acteur de son évolution professionnelle grâce aux [...] actions de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience auxquelles il participe ».

La VAE constitue en effet un outil flexible de pilotage d'un parcours professionnel, et ce au moins pour deux raisons :

- elle valorise l'apprentissage informel, pas toujours pris en compte dans les formations (même si, comme on le verra plus tard, une formation en alternance permet d'intégrer dans un même projet pédagogique apprentissages formel et informel) ;
- elle amène le salarié à structurer son parcours professionnel, ou une partie de celui-ci, et développe ainsi son employabilité ;

Même si elle ne contribue pas officiellement au développement des compétences (puisque, contrairement à une formation classique, sa raison d'être est de valider des compétences existantes), la VAE constitue un outil précieux pour l'entreprise, puisqu'elle permet aux collaborateurs de mieux se situer dans la chaîne de valeur et dans l'univers des métiers, et d'être acteurs de leur évolution professionnelle, comme souligné dans la première partie du livre.

La loi du 24 novembre 2009, reprenant en partie les dispositions de l'ANI de janvier 2009, confirme et renforce la place de la VAE au cœur de la formation professionnelle tout au long de la vie (voir chapitre 10).

## La VAE, vecteur de professionnalisation et d'individualisation des formations

On l'a vu : la VAE révolutionne l'accès aux certifications, et ce pour deux raisons :

- elle permet une reconnaissance de l'apprentissage par le travail, et contribue ainsi à réduire la barrière de la formation initiale, porteuse d'inégalité sociale et d'immobilisme ;

- elle impose une nouvelle approche, centrée sur les compétences plus que sur les connaissances, à l'ensemble de la sphère des formations qualifiantes et diplômantes ;

On comprend pourquoi la VAE constituera, dans les prochaines années, en particulier à travers la déclinaison de la loi du 24 novembre 2009 qui réactualise la loi de mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie, un vecteur précieux pour la formation professionnelle continue. Elle contribue à ouvrir l'accès à la formation, soit directement (la VAE est accessible à tous), soit encore par effet induit : on constate que la VAE redonne de l'appétit pour la formation, à l'issue d'un processus qui débouche en général sur un projet professionnel structuré et déterminé.

Elle permet d'optimiser l'investissement en formation : des formations individualisées en alternance, favorisant l'appropriation des acquis. Enfin, elle contribue à rétablir une relation d'égal à égal entre le salarié et son employeur, en facilitant les passerelles entre les priorités de l'entreprise et le projet professionnel de la personne.

La sécurisation des parcours professionnels appelle de nouveaux modes et de nouvelles pratiques en matière de formation, centrées sur l'acquisition et la validation des compétences tout au long de la vie professionnelle. La VAE joue, et continuera de jouer, un rôle central dans la définition et la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques, et dans l'ouverture de leur accès à tous les salariés.

Dans cette perspective, les organismes de formation vont jouer un rôle nouveau de double conseiller, auprès des individus et auprès de leurs employeurs : la formation gagnante saura proposer un parcours formation adapté à la fois à l'individu (l'expérience qu'il a acquise, son projet professionnel) et à l'entreprise (les priorités issues de sa GPEC), en cohérence avec les dispositifs mobilisables (plan de formation, alternance, DIF, CIF).

Cette aptitude des organismes de formation à une ingénierie de formation complexe constituera un vecteur puissant de productivité des actions de formation, pour les entreprises et pour les salariés.

### **La VAE au sein des politiques Formation, l'exemple de Biomérieux**

Biomérieux est une entreprise de 4 000 personnes, spécialisée dans l'identification des virus et des bactéries, et dans le marquage cellulaire. Les principales applications concernent le diagnostic médical (ses clients sont les établissements de santé, les laboratoires d'analyse et les banques de sang) et le contrôle bactérien (ses clients sont l'industrie agro-alimentaire, l'industrie cosmétique et les entreprises concernées par la qualité de l'air).

Début 2006, un dispositif de VAE collective est mis en place sur le site central de Marcy l'Étoile (proche de Lyon), qui regroupe 2 500 des 4 000 collaborateurs que compte Biomérieux et abrite le siège et des activités de R&D et de production.

La mise en place de ce dispositif résulte de deux constats parallèles : d'une part, les demandes individuelles de VAE qui parviennent à la DRH ; d'autre part, une réflexion en cours au sein de la DRH sur la nécessité de développer les compétences des collaborateurs et d'encourager la mobilité interne.

Une convention avec le DAVA (Dispositif académique à la validation des acquis) du département du Rhône permet dans un premier temps de cibler les métiers prioritaires (en fonction des effectifs concernés et des profils des salariés qui les exercent), d'identifier les certifications les plus pertinentes au regard de ces métiers et d'élaborer un processus d'information du personnel et d'accompagnement des volontaires. La philosophie du dispositif est également finalisée : l'employeur jouera un rôle d'incitation et de facilitation, pour un processus qui sera ouvert à tous, basé exclusivement sur le volontariat, réalisé hors temps de travail, et sans engagement de réévaluation ou de mobilité.

La première réunion d'information en mai 2006, organisée un jour de semaine pendant le repas de midi, est un succès : 200 personnes présentes au lieu des 50 pressenties. Ils sont finalement 50 à se présenter en juillet 2006 aux entretiens d'orientation, à l'issue desquels une trentaine d'entre eux entreprennent de construire leur dossier de preuve, pour valider un BTS ou un bac pro.

Leurs motivations principales : valider la certification en rapport avec le métier exercé ; en tirer une reconnaissance personnelle ; se préparer aux opportunités de mobilité interne susceptibles de se présenter.

La qualité de la coopération avec le DAVA, de l'élaboration du dispositif à l'accompagnement des candidats, a permis d'obtenir des taux de réussite très élevés, sensiblement supérieurs à ceux de l'académie. L'équilibre proposé entre accompagnement collectif et individuel y est probablement pour beaucoup : chaque candidat a pu bénéficier d'un soutien adapté à son parcours et ses difficultés, et a pu tirer profit de la richesse et du caractère stimulant des réunions de partage avec ses autres collègues. L'apport de l'accompagnement collectif résulte quant à lui du choix pertinent des métiers prioritaires arrêté lors de la phase de préparation.

À l'issue de cette première étape de mise en place, le bénéfice de la VAE apparaît sensible : pour les salariés qui s'y sont impliqués, qui ont une meilleure conscience de leur rôle dans l'organisation et de leur projet professionnel, et ont développé un nouvel appétit de formation ; pour l'ensemble de l'entreprise, qui perçoit mieux la dimension formatrice du travail (de « l'apprendre en travaillant »), et qui a été remise en mouvement par cette aventure.

La VAE est désormais intégrée dans la politique formation de Biomérieux, comme un outil d'identification/de reconnaissance des compétences et de mobilité interne, à l'initiative des salariés et complémentaire des formations classiques. Elle devrait cependant se limiter à une dizaine de collaborateurs par an, compte tenu de l'évolution de la politique de recrutement.



# La VAE, une ressource nouvelle pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

**L**A GESTION PRÉVISIONNELLE des emplois et des compétences ou GPEC a 20 ans. Mise en place principalement dans les entreprises de grande taille, elle a alterné les succès et les remises en question. Outil incontournable pour accompagner la stratégie de l'entreprise, elle permet *a priori* d'anticiper les besoins futurs en terme de main-d'œuvre tant sur le plan quantitatif que qualitatif. D'un autre côté, elle peut devenir rapidement un outil « lourd » qui ne permet pas d'anticiper suffisamment les conséquences possibles pour les ressources humaines lors de plans stratégiques tels que réorientations ou fusions-acquisitions.

Alors pourquoi aborder la GPEC dans un ouvrage consacré à la VAE comme outil de développement des salariés, des cadres et de l'entreprise ? C'est en fait le législateur, à travers la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, qui nous y a invités directement, à travers des incitations fortes autour de la GPEC et le positionnement de la VAE au cœur même des processus de GPEC, dimensions renforcées par la loi du 24 novembre 2009.

Dans ce chapitre, nous nous proposons donc dans un premier temps de porter notre regard sur les nouvelles spécificités de la GPEC puis dans un second temps de nous intéresser à la VAE comme dispositif incontournable au cœur même de la GPEC afin d'en souligner la raison d'être et les enjeux.

## La gestion prévisionnelle, des emplois aux compétences : un cheminement managérial et législatif

La GPEC trouve son origine à travers le besoin d'anticipation des entreprises dans toutes leurs activités et notamment au niveau de la première de leurs ressources : les ressources humaines. La nécessité de cette anticipation ne s'est faite qu'à partir du moment où le contexte dans lequel évoluaient les entreprises est devenu difficile, turbulent et donc de plus en plus imprévisible. En France, la période des « trente glorieuses » avait permis un développement régulier et régulé dans une économie qui n'aspirait qu'à se reconstruire après le conflit de la seconde guerre mondiale. La situation était par ailleurs quasiment identique pour toutes les économies occidentales.

La crise des années 1970 a fait émerger un contexte incertain doublé d'une situation nouvelle de concurrence interna-

tionale parfois rude et d'un changement dans les règles. En effet, les évolutions technologiques se sont accélérées et nous sommes passés d'une économie de l'offre à une économie de la demande avec la nécessité de coller de plus en plus près aux besoins fluctuants du client.

Initialement apparue au début des années 1970 dans une optique de modèles de gestion prévisionnelle dans le domaine social, la gestion prévisionnelle s'est vue porter un rude coup dans son incapacité à anticiper le premier choc pétrolier de 1973. Une prise de conscience s'est faite lentement : si l'entreprise était en mesure de réaligner et de reconsidérer ses ressources financières, techniques, productives, les ressources humaines devaient également faire partie des dimensions à traiter sérieusement. Jusque-là, cela n'avait pas été vraiment fait car le postulat était le suivant : c'était aux salariés de s'ajuster en fonction des évolutions de l'entreprise et s'ils ne faisaient plus l'affaire, le sort était scellé.

D'autre part, un volant important de main-d'œuvre disponible gravitait autour de l'entreprise, sur le marché du travail. Le changement de contexte a redistribué les cartes et l'individu est devenu une ressource au même titre que les ressources matérielles. L'intérêt d'une anticipation des ressources humaines s'est donc fait jour.

C'est dans ce contexte nouveau que la gestion prévisionnelle des emplois (GPE), qui par la suite s'est vu adjoindre le terme de « compétences » (pour former GPEC), est apparue il y environ vingt ans. La reconnaissance de la notion de « compétence » souligne bien l'évolution des enjeux liés aux ressources humaines.

La GPEC a pour objet central de permettre à l'entreprise d'anticiper, dans un contexte par définition changeant l'évolution de ses besoins quantitatifs (les emplois) et qualitatifs (les compétences). Une GPEC se déroule généralement en trois étapes majeures : 1) un bilan des ressources quantitatives et qualitatives à disposition ; 2) une projection des futurs besoins de l'entreprise ; 3) une mesure et une gestion des écarts. Une

démarche de GPEC se veut permanente et non pas seulement en situation de tensions internes ou externes pour l'entreprise. Elle permet par ailleurs d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité des salariés.

Dans ce contexte, un cadre juridique s'est peu à peu construit. La GPEC a trouvé, à travers la loi d'août 1989, une première reconnaissance dans le droit du travail français. En effet, l'article L. 432-1-1 stipulait que le comité d'entreprise devait être informé et consulté sur les évolutions de l'emploi et les qualifications de l'entreprise, les choix susceptibles d'affecter le volume et la structure des effectifs, les actions de préventions et formations prévues, les possibles écarts entre prévisions et réalisations. Ce premier apport a été au final mal venu car il a eu pour conséquence de lier GPEC et plans de licenciements économiques.

Deuxième étape majeure dans ce processus législatif, la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. L'article L. 320-2 du code du travail impose aux entreprises de 300 salariés et plus :

- une négociation triennale avec le comité d'entreprise afin de l'informer et de le consulter sur la stratégie de l'entreprise et ses éventuelles conséquences et effets sur les emplois et les salaires ;
- une négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement pouvant lui être associées à savoir en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE), de bilans de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Cette disposition législative de 2004 rend donc obligatoire la démarche de GPEC dans les entreprises d'au moins 300 salariés et place la notion de « compétence » au cœur des stratégies d'emploi. On voit émerger une affirmation claire de la considération centrale des ressources humaines dans les entreprises et de l'anticipation permanente. L'employeur est considéré comme premier impliqué dans l'adaptation perma-

nente de ses salariés. Il a l'obligation de les préparer aux changements de l'entreprise et de son contexte (qualification, nouveaux domaines de compétences, caractéristiques du marché du travail, etc.).

Dans le cas d'un plan de sauvegarde de l'emploi, l'employeur doit mettre de façon obligatoire ces négociations en œuvre sous peine d'annulation du plan et de sanctions. Étant donné que la mise en place d'un dispositif de GPEC peut être onéreuse pour l'entreprise, l'État, selon l'article L 332-7 du code du travail, peut apporter des aides techniques et financières aux entreprises. Cela n'est possible que si le plan de GPEC implique un plan de formation, des actions en faveur de la parité hommes-femmes ainsi que des actions facilitant la conciliation vie professionnelle-vie personnelle.

## La GPEC : quatre axes pour anticiper ses besoins en compétences

La GPEC n'est pas une fin en soit et la considérer comme telle ou comme une obligation à des contraintes réglementaires lui fait perdre une grande partie de sa valeur ajoutée potentielle. La question que l'entreprise doit se poser est la suivante : qu'a-t-elle à gagner à anticiper ses besoins en compétences tant au niveau quantitatif que qualitatif ?

L'esprit de la GPEC se fonde sur un postulat extrêmement important : la possibilité offerte de passer d'un mode de management des ressources humaines passif ou réactif à un mode anticipateur ou souvent qualifié de pro-actif. Plutôt que d'adapter les ressources aux besoins présents de l'entreprise en fonction des aléas ou des décisions internes, il s'agit d'anticiper en permanence en fonction des besoins à venir et des contextes internes et externes afin de parvenir à un mode de gestion des ressources humaines plus fluide, moins saccadé et

plus serein à la fois pour l'entreprise et ses salariés. La GPEC est également l'occasion de revisiter les modes de fonctionnement internes et surtout un de ses axes centraux, l'organisation du travail.

De façon pratique, quelles sont les finalités d'une GPEC ? Nous pouvons les considérer à partir de quatre axes : fidélisation des salariés, mobilité et employabilité, recrutement, anticipation des départs à la retraite.

► **La fidélisation des salariés**

C'est un enjeu majeur dans un contexte où près de 80 % des entreprises sont identifiables au secteur des services. La fidélisation des ressources humaines est une réelle problématique dans un contexte de service et de satisfaction du client. La rotation ou *turn-over* des salariés devient une problématique centrale surtout pour les populations jeunes qui ont tendance à passer d'un employeur à l'autre, défiant souvent les principes de fidélité les plus élémentaires !

Pour l'entreprise et ses managers, la situation peut devenir rapidement confuse et incontrôlable avec des entrées et des sorties permanentes mais surtout imprévisibles. À cet effet, la GPEC permet d'une part de mieux cerner les compétences réellement requises par l'entreprise et ainsi d'identifier les compétences détenues par les salariés présents ou futurs afin de réduire l'écart et minimiser les désillusions et d'autre part de dessiner des perspectives d'évolution crédibles et « tenables » aux individus les plus compétents.

► **La mobilité et l'employabilité**

Cet aspect (qui est traité en détail dans le chapitre suivant) nous permet de souligner que l'anticipation est le meilleur allié de l'évolution professionnelle des salariés. La question centrale qui se pose ici est la suivante : de quelles compétences devront disposer les salariés dans un contexte de changement d'outil de travail (technique, technologique, informatique, etc.) ou d'évolu-

tion de carrière afin qu'ils soient à la fois compétents et satisfaits et que l'entreprise y (re)trouve une valeur ajoutée.

### ► Le recrutement

C'est l'aspect le plus fréquemment évoqué en entreprise dès lors que se pose la question de la mise en place d'une GPEC. En effet, la GPEC permet de pallier aux difficultés et erreurs de recrutement. Mais avant tout, elle permet de faire un point précis sur les compétences réellement requises par l'entreprise par rapport aux postes vacants ou à créer, de mieux identifier ce que l'entreprise pense avoir besoin et ce dont elle a réellement besoin en termes de compétences et autorise une lecture plus avisée quant à la nécessité de remplacement de compétences qui pourraient n'être plus nécessaires au développement de l'entreprise.

### ► L'anticipation des départs à la retraite

Ces départs sont synonymes pour l'entreprise de pertes potentielles de compétences. Dès lors comment les anticiper et dans quelle mesure ? La GPEC à cet égard est un outil particulièrement riche afin de prévoir un transfert de savoirs et de savoir-faire sans oublier la transmission de la culture de l'entreprise. Elle permet bien sûr également de réfléchir sur les profils à éventuellement recruter pour remplacer les salariés prochainement en retraite tout en organisant leur arrivée dans l'entreprise au moment opportun. Elle questionne également la gestion des seniors telle qu'elle a été développée en France depuis 30 ans.

## La VAE, un levier incontournable de la GPEC

La loi du 24 novembre 2009 et l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 relatifs à la formation professionnelle tout au long de la vie placent les compétences des salariés au cœur de ses objectifs. Ils spécifient des « outils » à la dispo-

sition du management et des salariés comme les bilans de compétences et la VAE au centre du dispositif GPEC. Ils apparaissent clairement comme des leviers incontournables pour l'anticipation et la prévision des ressources quantitatives et qualitatives de demain.

Dans une optique de prévision quantitative des emplois ou gestion prévisionnelle des emplois, la VAE constitue un outil qui offre à l'entreprise de multiples opportunités. Dans une situation française où l'accès à un poste ou à un niveau hiérarchique nécessite la détention d'un niveau de qualification et/ou de diplôme, la VAE offre la possibilité d'effectuer un pas en avant considérable. En effet, un DRH, un manager, un dirigeant d'entreprise ont une possibilité nouvelle de mettre en adéquation les individus par rapport aux projets ou aux évolutions anticipées de l'entreprise.

Par rapport à l'avant VAE, la situation est beaucoup plus ouverte et souple. Un cadre en action, qui est pressenti pour des nouvelles fonctions à travers une évolution horizontale ou verticale mais qui ne détient pas les titres ou les diplômes afférents a désormais la possibilité d'obtenir ces derniers à travers la VAE. Auparavant, deux voies principales s'offraient à lui : la formation continue ou la validation des acquis professionnels (VAP) mais qui ne permettait de valider qu'une partie d'un diplôme, le reste devant s'obtenir par un retour aux études.

Pour les cadres d'entreprise, il paraît parfois difficile de recommander un retour sur les « bancs de l'école » dans le cadre de la GPEC même à travers d'habiles recommandations. Les raisons en sont multiples : manque de temps, manque d'adéquation avec les responsabilités professionnelles, refus de retourner suivre des cours et de passer des diplômes en considérant que les compétences détenues vont bien au-delà de ce qui pourrait être acquis, profils autodidactes, etc.

Dans le cas de la VAE, l'employeur peut offrir un soutien certes financier mais principalement professionnel en déga-

geant du temps (aménagement du temps de travail optimisé en dégageant des plages consacrées à la préparation du dossier VAE) et en facilitant la démarche (aide au repérage des diplômes et des institutions, aide et recommandations dans la constitution des dossiers de candidature, aide dans le recueil de preuves d'expériences, etc.). Un soutien moral est parfois le bienvenu car le candidat salarié peut se perdre dans le processus VAE par manque de volonté ou d'organisation.

Dans une optique de gestion prévisionnelle qualitative des emplois, la VAE manifeste encore là ses facettes cachées mais riches pour l'entreprise d'une part, et pour le salarié d'autre part. Si un bilan de compétences permet d'effectuer une revue des compétences professionnelles mais aussi personnelles de l'individu, nous avons également vu dans la première partie du livre que la VAE, à travers le processus nécessaire d'analyse et d'introspection, permet au candidat certes de mettre en lumière des acquis d'expérience et des compétences afférentes parfois insoupçonnées ou sous-évaluées mais surtout de porter un regard alliant recul et réflexion.

C'est donc une opportunité unique pour le salarié et l'entreprise de faire un point détaillé et analytique sur les compétences des salariés afin de veiller à leur employabilité mais aussi afin de les intégrer dans le processus de GPEC de l'entreprise. Dans sa veille GPEC, l'entreprise, à travers la VAE et largement au-delà de ce qui peut déjà être apporté par les bilans de compétences et les entretiens annuels d'évaluation, détient un outil de gestion des ressources humaines à fort potentiel, riche, surtout axé sur le moyen terme et donc en adéquation avec l'esprit de la GPEC.

Des actions de VAE nombreuses et soutenues dans l'entreprise et destinées en particulier aux populations cadres constituent des outils complémentaires au potentiel encore insoupçonné voire inconnu. Certains DRH en ont pourtant pris la mesure et découvrent tout le potentiel de la VAE pour alimenter leur GPEC et éclairer les compétences de l'entreprise.

La GPEC constitue donc un levier fondamental pour la mise en place d'actions de développement des compétences des salariés favorisant leur mobilité. C'est cette dimension de la mobilité des salariés, qui peut être portée par et à travers la VAE, qui sera l'objet du chapitre suivant.

### La VAE outil de GPEC, l'exemple de Veolia Transport

*L'exemple ci-dessous est extrait d'un rapport de recherche sur « Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience », publié en mai 2008 par le Centre d'études de l'emploi et qui s'appuie sur quinze monographies réalisées auprès d'entreprises et d'acteurs économiques.*

Veolia transport regroupe, au sein de Veolia environnement, les activités de transport public local et régional. La pratique de la VAE est ancienne au sein de Veolia environnement, et résulte d'un constat effectué au cours des années 1990 dans le cadre d'une démarche de GPEC : la complexité croissante des métiers de l'environnement (eau, propreté, transport) a engendré un déficit de qualification et de reconnaissance au sein du personnel, qui a dû acquérir de nouvelles compétences sur le terrain, sans recul ni capitalisation.

L'exemple de la Société des transports départementaux du Gard (STDG) illustre le déploiement opérationnel de la politique globale, au sein d'un groupe qui a une forte culture de décentralisation des décisions au sein des filiales et de promotion interne. La STDG exploite les transports interurbains de l'agglomération de Nîmes et des territoires voisins, et compte 200 salariés dont 160 conducteurs.

Fin 2005, dans le cadre de la mise en place d'une démarche Qualité, le directeur général initialise une démarche de VAE auprès des conducteurs, en vue de l'obtention du CAP d'agent d'accueil et de conduite routière. Cette démarche de VAE, exposée au personnel par un courrier individuel et une réunion d'information, poursuit deux objectifs complémentaires issus de la démarche qualité : permettre aux salariés qui le souhaitent d'obtenir une qualification en rapport avec les compétences qu'ils mobilisent

dans la pratique de leur métier et les préparer à une candidature pour les promotions internes en cours et futures, en particulier pour des fonctions de contrôleur-vérificateur.

Sur les 40 salariés intéressés, 10 sont retenus en 2006 (puis 10 en 2007), l'entreprise estimant qu'elle n'est pas en mesure d'absorber 40 processus VAE en parallèle. Le dispositif proposé, mis en œuvre en partenariat avec le DAVA de Montpellier, s'appuie sur un accompagnement mixte, individuel (pris en charge par le DAVA) et collectif (pris en charge par deux tuteurs internes à l'entreprise).

Le bilan se révèle finalement très positif :

- pour les salariés, à qui le diplôme apporte de la reconnaissance, et surtout de la mobilité professionnelle, en interne ou en externe, et qui déclarent avoir redécouvert leur métier et les responsabilités qu'ils assument, notamment en matière de sécurité ;
- pour l'entreprise, qui approfondit et consolide sa démarche qualité, et dispose d'un vivier prioritaire pour sa politique de promotion interne.

Au-delà de ce constat de premier niveau, l'exemple de la STDG se révèle intéressant à plus d'un titre. D'une part, il met en évidence l'apport de la GPEC et de la VAE sur la démarche qualité. D'autre part, il illustre le cercle vertueux qui s'établit entre une approche GPEC au niveau groupe, et l'apport de sa déclinaison opérationnelle en termes de mobilité et de sécurisation des parcours professionnels. Enfin, parce qu'il met en lumière une des difficultés majeures de la VAE : celle-ci n'est pleinement productive que si le dispositif et l'accompagnement sont construits et adaptés au contexte particulier de l'entreprise ; et elle peut être longue à déployer et porteuse de frustrations si le dispositif proposé n'est pas en mesure d'absorber le flux de candidats.



# Les compétences et la VAE au cœur de la mobilité des salariés

**M**OBILITÉ, GESTION DES CARRIÈRES, employabilité, autant de termes et d'expressions qui font référence à un contexte interne d'entreprise mouvant. L'entreprise constitue un organe vivant confronté à un environnement externe de plus en plus changeant, perturbé et concurrentiel.

Lorsqu'il s'agit d'ajuster une de ses ressources majeures, à savoir les ressources humaines, au final deux options se présentent : faire varier ses ressources humaines par des entrées ou des sorties (recrutement ou départs naturels, volontaires ou forcés) ou ajuster ses ressources humaines à partir du vivier interne disponible. Mais le simple fait de mobiliser des ressources humaines à l'interne implique un certain nombre de paramètres essentiels à savoir qu'elles soient sensibilisées, disponibles mais aussi que soient mises en place des politiques et des pratiques de GRH adaptées.

La GPEC, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, constitue un acte essentiel d'anticipation des compétences de l'entreprise. La gestion de la mobilité au sens large du terme en fait partie, notamment de façon désormais traditionnelle à travers la gestion des carrières, jusqu'à une approche plus récente, celle du développement de l'employabilité. Cette gestion de la mobilité, responsabilité partagée de plus en plus entre l'entreprise et le salarié renforce la dimension et le rôle des compétences. La VAE constitue à cet effet une perspective et un outil riche et à potentiel afin de favoriser la mobilité et de développer l'employabilité des salariés.

## La mobilité des salariés, des enjeux multiples

La mobilité des salariés est une caractéristique d'un nombre croissant d'entreprises. Ce phénomène s'est renforcé à partir des années 1980, dès lors que les ressources humaines ont été en mesure d'acquiescer une reconnaissance de plus en plus marquée dans leur contribution au développement ou à la survie des entreprises. Depuis les années 1990, la mobilité est, principalement dans les moyennes et grandes entreprises, un levier des politiques et pratiques de RH et des politiques d'entreprises au sens large. Dès lors qu'elle a commencé à être pratiquée, la mobilité a été reconnue comme la mère de bien des vertus, ce qui a parfois entraîné certaines dérives, la mobilité étant employée à des fins non justifiées et éloignées de ses « effets potentiels ».

Au sein de l'entreprise, elle a permis l'échange, la collaboration entre les différentes entités d'une même entreprise (services, départements, groupes de travail, etc.). Le modèle relativement hiérarchisé et segmenté de l'entreprise hérité de l'ère industrielle a trouvé là un moyen de parer à ses faiblesses (manque de communication et de collaboration principalement). Les idées, les savoirs, les expériences, les savoir-faire, les

techniques se sont mises enfin à circuler, afin d'irriguer en terme de valeur ajoutée l'ensemble de l'entreprise.

Le fonctionnement des entreprises s'en est trouvé presque immédiatement amélioré, apportant au passage aux salariés concernés une ouverture et une satisfaction nouvelle. En effet, le management a rapidement découvert que la mobilité pouvait être source d'implication, de satisfaction et au final de motivation au travail. Parfois responsabilisés, sortant d'un cadre d'activité limité et cadré, les salariés invités ou pratiquant la mobilité, connaissent généralement une période de satisfaction, qui sera plus ou moins durable.

Face à un phénomène qu'elles ont longtemps plutôt découragé en raison des risques potentiels qu'elle pouvait représenter pour l'entreprise et sa direction (accès à l'information, décloisonnement, octroi de pouvoir aux salariés, perte de contrôle), les entreprises se sont peu à peu lancées dans cette pratique de la mobilité. Toutes ne sont pas concernées car la mobilité doit être justifiée et l'entreprise doit en avoir à la fois les moyens et la taille.

Les TPE et les PME auront le plus souvent recours à de la polyvalence, une mobilité restreinte qui consiste en fait à demander à une personne de remplir différentes fonctions relativement peu éloignées, mais sans changement de grande ampleur ou définitif. Dans la grande entreprise, la mobilité est plus facilement déployée : l'existence d'unités plus nombreuses, d'éventuelles filiales nationales ou internationales autorise le mouvement des salariés pour des périodes courtes (quelques semaines) ou beaucoup plus longues (plusieurs années).

Les réactions des salariés face à la mobilité sont diverses. Pour certains, c'est la source de développement de perspectives professionnelles nouvelles en interne : nouveaux champs d'activités et de compétences à acquérir, nouveau cadre de travail, nouveaux collègues, progression hiérarchique et/ou salariale. Pour d'autres, la crainte de l'inconnu ou de ne pas maîtriser les nouvelles activités ou nouveaux champs peut se manifester. En effet, la performance ou la reconnaissance sur

un poste peuvent ne pas être au rendez-vous, ce qui peut générer certaines appréhensions voire des craintes. Des mobilités antérieures mal vécues par d'autres et qui se seraient soldées pas des échecs peuvent dissuader ou effrayer.

Une mobilité implique aussi une détermination, des efforts d'intégration et une volonté qui ne sont pas l'apanage de tous. C'est après une période de mobilité que le salarié est le mieux à même de juger l'intérêt de l'expérience vécue. Outre l'expérience personnelle et professionnelle vécue, ce sont les compétences nouvelles détenues, dont il prend conscience, qu'il va chercher rapidement à valoriser au sein même de son entreprise si des opportunités se présentent et si le management y veille, ou alors en dehors de l'entreprise.

### Quel type de mobilité ?

La mobilité peut revêtir différents aspects et au final correspondre à des réalités assez éloignées. On repère trois genres ou types de mobilité :

- La **mobilité horizontale** : il s'agit généralement de passer d'une fonction à une autre dans l'entreprise avec un niveau hiérarchique inchangé, on parle également ainsi de mobilité « fonctionnelle ». La personne va par exemple passer de la fonction marketing à la fonction finance dans la même entreprise sur demande de sa direction pour pallier un besoin de ressources ou pour faire face à un développement. Le salarié peut également être proactif dans cette mobilité dans un souhait de changement ou de développement de nouvelles compétences.
- La **mobilité verticale** : elle diffère de la mobilité horizontale dans le sens où il s'agit là de progression hiérarchique le plus souvent au sein de la même fonction. Elle est synonyme de promotion pour l'individu dans l'organisation et de forte reconnaissance. Elle peut être décidée en fonction de la reconnaissance de l'ancienneté ou de la compétence ou d'un mixte des deux.

- La **mobilité environnementale** fait référence à un changement d'environnement et de lieu d'exercice des activités. C'est ce que l'on retrouve généralement sous le terme « mutation » assimilé en France à une mobilité géographique. Le salarié est amené à exercer ses activités dans une autre entité de l'entreprise au niveau régional, national voire international.

## La mobilité en mutation : entre prise de conscience managériale et prise de conscience des salariés

Si l'entreprise a pris conscience des risques mais aussi principalement des avantages liés à la mobilité, elle a un rôle à jouer afin d'impulser des politiques institutionnelles et des pratiques managériales favorisant cette mobilité. La mobilité ne peut seulement s'incarner à partir de la volonté forte de quelques salariés ayant franchi le pas.

L'entreprise devra donc veiller à favoriser voire à faire émerger les aspects suivants :

- Favoriser la mobilité des salariés en développant une attitude positive par rapport au risque. Qui dit mobilité dit sortir de politiques planifiées, maîtrisées et parfaitement encadrées. Une faible tolérance au risque débouchera concrètement sur un réflexe de repli et de verrouillage de la mobilité des ressources humaines par crainte de dispersion ou de perte. Le risque pour l'entreprise se situe aussi autour de ce que le salarié peut retirer d'une mobilité. Si un « gain » potentiel et « assumé » de la part de l'entreprise n'est pas présenté au salarié, ce dernier ne sera pas tenté par la mobilité quelle que soit sa formule, et pourra même se méfier de son employeur ou de ses intentions.

- Développer une réflexion stratégique au niveau de l'entreprise et faire des annonces précises et sans trop grande volatilité quant aux politiques et aux pratiques de mobilité envisagées et/ou souhaitée, quant aux personnels concernés (type et volume/nombre) ; quant aux types de mobilités possibles (horizontale, verticale, environnementale) ; quant aux périodes de temps relatives aux mobilités horizontale et environnementale.
- Favoriser un modèle hiérarchique et des pratiques managériales permettant la mobilité dans l'entreprise. Un mode de fonctionnement interne basé sur l'autorité et la performance à court terme et contrôlée n'incitera pas les managers à favoriser les mobilités, ces derniers veillant alors avant tout à la permanence de leurs équipes dans un souci de contrôle et de maîtrise du connu.
- Développer en interne des outils adéquats visant à favoriser la mobilité : forums des métiers ou de l'emploi, structure d'orientation, comités de carrière ou d'évolution, cartographie des emplois, etc.
- Veiller au développement de pratiques de gestion de connaissances afin de favoriser la trace des savoirs, savoir-faire propres à l'entreprise. Un salarié en mobilité peut ainsi laisser à ses successeurs et collègues des éléments de la mémoire collective de travail sans que cela ait des conséquences néfastes au fonctionnement de l'organisation et à la pérennité de l'entreprise.
- Développer des pratiques de recrutement visant à identifier chez le candidat ses capacités et aptitudes à la mobilité dans l'entreprise. En s'intéressant davantage aux compétences détenuées chez les candidats et à leur profil individuel qu'aux compétences immédiatement requises par rapport à une activité ou un poste, on anticipe astucieusement des mobilités qui pourront s'avérer précieuses pour le devenir de l'entreprise.
- Penser à des pratiques de rémunération (peut-être pour certains salariés en particulier) favorisant la mobilité, c'est-

à-dire axées dans une faible mesure sur la performance car elles pourraient être synonymes de pertes substantielles en matière de rémunération en cas de mouvement.

- Enfin privilégier une culture d'entreprise réellement partagée et incluant la dimension évolution, développement des individus et mobilité.

Il apparaît de façon de plus en plus marquée que le salarié doit s'impliquer de plus en plus activement dans sa mobilité. Le contexte dans lequel l'employeur assurait la pérennité des emplois et la charge morale et matérielle du développement et de l'évolution des individus a vécu. Il a eu ses lettres de noblesse dans un contexte de croissance soutenue, de plein-emploi et de ce que l'on qualifiera de qualification générale « moyenne ».

Dès lors que les entreprises n'ont plus été en mesure d'assurer ces rôles en raison de contextes économiques dégradés et de complexification des marchés, il est apparu que les salariés devaient assurer une partie de leur destin professionnel. Cette prise en charge qui se veut raisonnablement partagée redistribue les cartes et met en lumière de nouveaux enjeux.

Dans ce contexte renouvelé, l'émergence progressive de l'approche « compétences » permet d'apporter une trame de fond d'un nouveau genre. Il est en effet apparu que la compétence des salariés dépendait de deux niveaux, celui de l'entreprise et celui de l'individu. Nous avons vu précédemment que l'entreprise pouvait apporter, pour assurer la compétence de ses salariés, des moyens à travers l'organisation du travail et des postes, les conditions de travail, les objectifs fixés et les moyens attribués et par une culture porteuse de la compétence.

Mais la compétence dépend aussi largement de ressources liées directement à la personne. La qualification demeure au centre de cette compétence. Mais on trouve aussi d'autres composantes importantes telles que les savoir-faire acquis et réellement détenus, l'engagement et l'envie et enfin la conscience individuelle de ses forces et de ses limites.

Dès lors, il apparaît que l'approche compétence et la gestion des compétences sont au cœur de la mobilité. Deux outils majeurs et à l'initiative du salarié, sont au cœur de cette équation en France : le bilan de compétences et la validation des acquis.

## La VAE, un levier puissant pour la mobilité des salariés

Rappelons préalablement que l'employeur peut développer et mettre en œuvre de son côté plusieurs actions et outils qui lient développement des compétences et employabilité. Sous l'appellation générale « d'entretiens annuels » qui se sont développés depuis deux décennies dans un premier temps dans les grandes entreprises puis qui ont gagné les PME, on a cherché dans un premier temps à effectuer un bilan des résultats et des performances pour ensuite se porter vers la mobilité et le développement des carrières.

La loi de mai 2004 instaure dans cette optique l'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans, l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 renforce et précise ces modalités et consacre un de ces titres à la VAE, la mobilité et la formation, dispositions reprises par la loi du 24 novembre 2009.

Les bilans de compétences se sont développés en France au début des années 1980 dans un contexte de crise économique et de difficultés nouvelles pour les entreprises. Dans un contexte de restructuration d'organisations et d'outils de production périmés, deux populations cibles ont été visées : d'une part des salariés ayant de l'expérience mais pas ou peu qualifiés, d'autre part les jeunes arrivant sur le marché du travail sans diplôme.

Le bilan de compétences repose sur plusieurs principes :

- c'est une démarche avant tout personnelle, à l'initiative du salarié en emploi ou en recherche d'emploi dont les résultats

restent la propriété du salarié et ne sont pas à la disposition de l'employeur ;

- la compétence de l'individu est conçue de façon très ouverte, à savoir elle inclut les savoirs, les savoir-faire mais aussi d'autres dimensions qui peuvent contribuer à l'émergence de la compétence : dimensions de la vie personnelle, sociale et extra-professionnelle ;
- c'est une démarche encadrée par la loi qui offre des droits spécifiques au salarié.

Pour le salarié, le bilan de compétences constitue un enjeu non négligeable. Il permet de faire un point général sur ses aspirations et motivations personnelles, ses compétences professionnelles et personnelles, son passé et son futur professionnel, l'évolution de son parcours professionnel et les éventuelles actions de formation qui peuvent en découler.

Les grandes étapes méthodologiques du bilan de compétences sont :

- 1) une phase d'analyse du parcours professionnel avec le passage en revue de son évolution et de son contenu ainsi que les compétences mobilisées ;
- 2) une phase de définition des motivations professionnelles (réflexion sur le parcours professionnel futur, l'évolution et la mobilité ;
- 3) une phase d'identification du marché de l'emploi et/ou de la formation par rapport aux projets définis.

### **Le bilan de compétences**

Institué initialement par la loi du 31 décembre 1991 sur la formation professionnelle, le bilan de compétences peut être financé dans le cadre du plan de formation de l'entreprise (il n'est pas alors soumis à des clauses d'ancienneté, de durée ou à une franchise) ou dans le cadre d'un congé pour bilan de compétences s'il est à l'initiative du salarié (le salarié devra dans ce cas justifier

de 5 ans d'ancienneté dont un an dans l'entreprise d'appartenance). Le salarié devra demander une autorisation d'absence auprès de son employeur et solliciter le Fongecif ou l'Opacif pour une prise en charge de sa rémunération. La durée attribuée ne peut dépasser 24 heures. Le bilan devra être réalisé par un organisme habilité et les résultats et conclusions demeurent la propriété du salarié.

La « validation des acquis » constitue l'autre volet principal visant à mobiliser et évaluer les compétences des salariés afin de faciliter la mobilité et la gestion des carrières. Il est important de rappeler que la VAE issue de la loi du 17 janvier 2002 est un processus de reconnaissance de l'expérience qui a eu un long cheminement et qui s'est amorcé en France à partir de 1934. Si l'employeur peut associer la VAE à une démarche collective par rapport à des objectifs spécifiques de développement et d'évolution de certains salariés bien identifiés, elle demeure avant tout une démarche personnelle.

Son lien avec la mobilité du salarié est particulier. La VAE, dans l'esprit de la loi, s'adresse en priorité aux populations non diplômées ou qui n'ont pas eu accès, pour des raisons sociales ou financières, aux diplômes. La VAE doit toujours être considérée en lien avec la situation particulière de la France où le diplôme reste le sésame pour la plupart des catégories ou des niveaux d'emploi. Dans les pays où l'expérience de toute sorte prime, elle n'aurait sans doute pas toute sa raison d'être.

Les populations de cadres en France, non titulaires du diplôme ou du niveau de diplôme attendu par rapport à un niveau d'exercice de fonction, apparaissent rapidement en situation inconfortable ou même menacée. La deuxième situation est caractéristique de cadres qui possèdent l'expérience et l'expertise pour occuper d'autres postes à travers une mobilité, soit horizontale, soit verticale mais qui se voient refuser, de façon formelle ou informelle, ces évolutions, pour des raisons d'absence de titre ou de diplôme requis.

Cet obstacle, qualifié entre autres de « plafond de verre », peut être surmonté par l'obtention de la totalité d'un diplôme ou d'un titre par la reconnaissance de l'expérience et donc des savoirs mais principalement des compétences acquises tout au long du parcours professionnel. Soulignons à cet effet que le spectre est large car la VAE inclut la reconnaissance des expériences professionnelles mais également liées à d'autres champs de la vie de la personne (associative, syndicale, linguistique et liée à des séjours à l'étranger, etc.).

Si l'obtention du titre ou du diplôme peut constituer le sésame ou faciliter la mobilité et l'évolution des carrières des cadres, ce qui ressort de façon prégnante chez les salariés ayant vécu le processus VAE, c'est la force et la valeur ajoutée intrinsèques liées à l'expérience de la VAE. Comme nous le soulignons dans la première partie de cet ouvrage, la VAE va bien au-delà de l'apport de preuves matérielles, discursives ou de mise en situation afin de démontrer la détention réelle de connaissances et/ou de compétences.

Il s'agit de rentrer dans un cheminement de prise de recul, d'introspection et d'analyse de son passé professionnel et personnel qui permet des éclairages nouveaux par l'individu et sur l'individu. On se situe donc au-delà du vécu d'un bilan de compétences où certes il y a échange et questionnement à l'aide d'un spécialiste.

Où se situe alors la différence ? Tout d'abord dans la nature de l'exercice dans la mesure où la VAE permet d'aller beaucoup plus loin dans la distance et la profondeur (retour sur toute une vie professionnelle, recherche de preuves de toute nature, découvertes le plus souvent fécondes). De plus, la longueur du processus, à savoir plusieurs mois, permet une prise de recul, une réflexion, des remises en question et une profondeur d'analyse sans équivalent. Enfin, la rédaction d'un document de synthèse d'une centaine de pages généralement, la préparation de l'exercice du jury permettent au salarié candidat à la VAE de capitaliser sur lui-même et son passé de façon exceptionnelle.

La VAE constitue ainsi, au regard de ses éléments, un levier puissant pour la mobilité des salariés. Au-delà de l'entretien annuel et des autres rencontres avec ses collaborateurs et sa hiérarchie, au-delà du bilan de compétences, la VAE présente, pour le salarié, une facette à intense valeur ajoutée, presque cachée car on communique encore si peu dessus. La personne, à l'issue d'un parcours VAE, a acquis, d'une part une tout autre connaissance d'elle-même, une tout autre vision de son passé et d'autre part, a développé des certitudes et des convictions quant à ses réelles compétences professionnelles et personnelles mais aussi quant à ses aspirations, attentes et visées professionnelles.

La mobilité, qu'elle soit horizontale, verticale ou environnementale, prend alors une tout autre dimension. Il ne s'agit plus de prétendre à une mobilité pour le changement ou l'accélération de carrière par exemple. Le projet de mobilité se replace dans un cheminement et une réflexion globale, confortés par un processus VAE de plusieurs mois qui l'a précédé.

Dernier volet de la mobilité au sens large, celui de l'employabilité. Si l'idée de « carrière » apparaît un peu dépassée dans un contexte économique fluctuant dans lequel il devient risqué à la fois pour l'entreprise et pour le salarié de parler de carrière ou de plan de carrière, l'idée d'employabilité tend à prendre le relais. L'employabilité correspond à la capacité d'un salarié à se rendre employable sur le marché du travail, dans son entreprise ou en dehors de son entreprise.

Qui peut donc contribuer au développement de l'employabilité des individus ? D'une part, l'entreprise qui peut avoir tout intérêt à garder certains salariés et contribuer à leur développement à travers la formation, le développement de compétences particulières, l'aide à la gestion de leur parcours professionnel, ou encore des pratiques de rémunérations adaptées.

D'autre part, dans l'idée même d'employabilité, on fait référence au rôle du salarié qui devient lui-même largement

impliqué dans sa capacité à demeurer employable. Pour l'y aider, la VAE constitue un levier unique pour le salarié. L'obtention d'un titre ou d'un diplôme devient le gage d'une employabilité renforcée, à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Pour les cadres, on fait aussi référence à l'institution (université, école ou autre type d'institution) dans laquelle le diplôme sera délivré.

Mais au-delà de ces aspects incontournables mais formels, la mise en avant et la mise en valeur de la richesse et d'une expérience VAE, peut contribuer à renforcer l'employabilité des nombreux salariés et cadres. La capacité d'un individu à apprécier l'ensemble de ses acquis et expériences, de les exposer et de les analyser dans un processus d'évolution professionnelle (entretien de progrès, évaluations diverses, entretiens individuels ou collectifs de recrutements, réseau, etc.) constitue un attribut fort de l'employabilité et la VAE en devient un levier incontournable.



# Sécurisation des parcours professionnels : pour une mobilité choisie et non subie

**O**N L'A VU À PLUSIEURS REPRISES dans les chapitres précédents : la mondialisation de l'économie, l'accélération des cycles technologiques, la mobilité organisationnelle des entreprises ont progressivement induit un risque de précarité pour les salariés, plus ou moins fort selon les fonctions qu'ils exercent. Rares sont ceux cependant, quelle que soit leur position ou leur fonction dans l'entreprise, qui n'ont pas connu ou ne connaîtront pas un accident de parcours au cours de leur vie professionnelle.

Peu préparée à une telle situation, l'économie française a découvert les effets destructeurs des crises et des ajustements

qui se sont succédé depuis 1973 jusqu'à aujourd'hui : augmentation constante du taux de chômage malgré quelques répit, et surtout difficulté des demandeurs d'emploi pour retrouver du travail : en 2006, 42 % d'entre eux étaient au chômage depuis plus d'un an, et ils étaient encore 21 % à l'être depuis plus de deux ans. S'il est vrai que le chômage frappe de façon inégale les catégories socioprofessionnelles (en particulier le chômage de longue durée), l'ensemble des salariés du secteur privé, y compris les cadres, peuvent être confrontés un jour à une rupture subie de leur contrat de travail.

C'est ce constat qui est à l'origine de la notion de « sécurité sociale du travail », telle qu'elle est apparue dans les propositions des organisations syndicales et des partis politiques au cours des années 1990, ou de flex-sécurité, pour reprendre un concept développé dans les pays scandinaves. La Sécurisation des parcours professionnels, telle que débattue aujourd'hui par les partenaires sociaux, s'inscrit dans le prolongement de ces concepts, dans une approche plus prospective qui a pour ambition, non seulement de prendre en compte les accidents de vie professionnelle, mais aussi de les anticiper et de les prévenir.

La sécurisation des parcours professionnels inclut en général trois finalités complémentaires, qui ensemble contribuent à assurer des parcours professionnels fiables tout au long de la vie :

- faciliter une insertion durable dans la vie professionnelle ;
- faciliter la mobilité professionnelle à tous les âges de la vie, dans une perspective de réalisation progressive du projet professionnel de chacun ;
- accompagner le retour à l'emploi en cas de rupture du contrat de travail.

On comprend donc pourquoi les questions de formation et de qualification sont un levier majeur de sécurisation : d'abord pour faciliter l'insertion dans un premier emploi ; puis pour

faciliter la réalisation du projet professionnel et prévenir les accidents de parcours ; enfin pour rebondir à la suite d'un accident de parcours. On comprend aussi combien la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la mobilité peuvent contribuer à sécuriser les parcours professionnels, ou au contraire à les précariser s'ils sont inadaptés ou peu utilisés.

Au-delà de ses apports à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et aux questions de mobilité, abordés précédemment, la VAE constitue un outil important de sécurisation des parcours professionnels et occupe à ce titre une place centrale dans les accords interprofessionnels du 11 janvier 2008 et du 7 janvier 2009. Et ce, parce que la VAE, comme on va le voir dans ce qui suit, facilite l'évolution professionnelle des salariés, contribue à la mise en œuvre et à l'efficacité d'un « passeport formation » et permet d'envisager l'évolution des contrats de travail vers des « contrats de développement professionnel » associant engagement professionnel et parcours qualifiant.

## Place de la VAE dans les accords interprofessionnels du 11 janvier 2008 et du 7 janvier 2009

L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail entend poser la première pierre dans la construction d'une flex-sécurité à la française. Pour ce faire, il propose plusieurs types d'actions :

- faciliter l'entrée durable des jeunes dans la vie professionnelle ;
- développer les compétences et les qualifications des salariés, en s'appuyant notamment sur la formation ;
- impulser une nouvelle dynamique à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- favoriser la mobilité professionnelle et géographique ;
- revisiter le contrat de travail et les modalités de sa rupture ;

- assurer en cas de rupture la transférabilité de certains droits (dont le DIF) ;
- mieux accompagner les demandeurs d'emploi, en termes de formation, d'indemnisation et de démarches de retour à l'emploi.

S'il est loin d'avoir emporté l'adhésion de toutes les parties concernées (en particulier sur les mesures portant sur le contrat de travail et l'accompagnement des demandeurs d'emploi), l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 apparaît moins critiquable lorsqu'il aborde les rôles moteurs de la formation tout au long de la vie et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans une perspective de sécurisation accrue des parcours professionnels.

Sans vouloir nous attarder sur les limites de l'accord national interprofessionnel de 2008, rappelons simplement les propos tenus par Bernard Brunhes, interrogé le 14 janvier 2008 dans *Le Monde* : « Il reste dans cet accord un déséquilibre dans la recherche d'une balance entre flexibilité et sécurité, et j'espère que ce n'est que le début de quelque chose de plus grand ». Si on ajoute à cela les réserves émises par la CGT, on peut regretter que l'accord national interprofessionnel de 2008, s'il pose de façon pertinente le problème de la sécurisation dans toutes ses dimensions, soit très loin d'y apporter des solutions à la mesure des enjeux.

L'accord national interprofessionnel de 2008 a cependant le mérite de mettre en évidence les apports de la formation et de la qualification des salariés, dans une perspective de sécurisation. L'article 7 rappelle que « la formation tout au long de la vie professionnelle constitue un élément déterminant de la sécurisation des parcours professionnels. Articulée avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle doit permettre à chaque salarié d'être en mesure de développer, de compléter ou de renouveler sa qualification, ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes, en participant à des actions de formation telles que définies dans l'accord national interprofessionnel de 2003 ».

Il précise « qu'en ce qui concerne la validation des acquis de l'expérience et le passeport formation, la formalisation des acquis en matière de compétences et de qualification doit contribuer à favoriser l'évolution professionnelle des salariés ».

La contribution de la formation tout au long de la vie à la Sécurisation des parcours professionnels, telle que présentée dans l'accord national interprofessionnel de 2008, réside finalement dans la conjugaison de trois dispositifs complémentaires :

- le développement de la validation des acquis de l'expérience comme marqueur des compétences acquises par l'expérience professionnelle ;
- le développement de formations individualisées de développement des compétences, dans une double perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et d'évolution professionnelle cohérente avec le projet professionnel de la personne ;
- la mise en place du passeport formation, outil de capitalisation précieux permettant à chacun d'associer expérience professionnelle, VAE et actions de formation, pour une construction progressive de son projet professionnel.

Si la priorité des prochaines années ira nécessairement aux salariés en grande difficulté sur le marché de l'emploi (les plus exposés à la précarité), l'utilisation de ces trois dispositifs concerne à terme tous les salariés, y compris les cadres. Ceux-ci, bien que moins exposés au chômage de longue durée, seront cependant de plus en plus conduits à anticiper les accidents de vie professionnelle, et à piloter eux aussi leur parcours professionnel.

L'accélération des mutations technologiques, économiques et organisationnelles, la permanence du changement dans les entreprises vont contribuer à l'obsolescence croissante des compétences acquises lors du parcours initial, et à un besoin impératif de formation qualifiante tout au long de la vie, y compris chez les cadres.

Dans la continuité des ANI de 2003 sur la formation et de début 2008 sur la modernisation du marché du travail, un accord national interprofessionnel a été conclu le 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels (voir annexes 1 et 2). Ce nouvel accord, qui constitue la première étape de la nouvelle réforme de la formation professionnelle, présente plusieurs innovations orientées autour de quatre axes :

- actions de formation pour la compétitivité des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels des salariés : simplification du plan de formation à 2 catégories ; création d'un tuteur externe pour les bénéficiaires de contrat de professionnalisation les plus éloignés de l'emploi ; portabilité du DIF ; définition d'un tronc commun de règles de prise en charge financière du CIF ; formation initiale différée dans le cadre du CIF ;
- qualification et requalification des salariés et demandeurs d'emploi : création du dispositif de préparation opérationnelle à l'emploi (POE) pour les demandeurs d'emploi, auquel pourraient notamment contribuer les Opca ;
- anticipation, certification et développement de la VAE : promotion des travaux des Observatoires ; simplification et mise en cohérence des certifications ; facilitation du recours à la VAE ;
- gouvernance et instances paritaires de la formation professionnelle : transformation du Fonds unique de péréquation (FUP) en Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (Fpspp) ; création du Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (Cnefp) ; élargissement et renforcement de la transparence des activités des Opca et Opacif. En outre, des groupes de travail traiteront de points spécifiques au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2009 : optimisation des DIF et CIF CDI et CDD ; préconisations sur les critères d'agrément des Opca.

Ces dispositions sont reprises en partie par la loi du 24 novembre 2009 (voir annexes 2, 3 et 4).

## Un outil de certification de la transférabilité des compétences acquises

Rappelons que, pour l'essentiel, la constitution d'un dossier de recevabilité dans le cadre d'une VAE consiste à structurer et formaliser les compétences acquises au cours de son parcours professionnel. Ce travail de structuration, qui permet de formaliser l'apprentissage informel, permet également à l'intéressé de faire la part des choses entre les compétences dont il a acquis la maîtrise d'une part, et d'autre part le contexte professionnel de leur acquisition (les spécificités et les cultures propres à l'entreprise – ou aux entreprises – au sein desquelles le salarié a acquis son expérience). Ce faisant, la VAE assure une transférabilité des compétences acquises, indispensable à la reconnaissance et à la certification de ces compétences par un organisme de formation, en vue de l'attribution en toute indépendance du titre ou du diplôme visé.

Cette transférabilité, si elle est critique pour l'ensemble des métiers et des diplômes visés, est particulièrement importante dans les fonctions de cadre, compte tenu de l'étendue et de la diversité des compétences qu'elles mobilisent. Or la VAE ne connaît encore à ce jour qu'un succès d'estime au sein de la population cadre, qui ne représentait en 2006 que 5 % des diplômés. Et pourtant, c'est dans les métiers d'ingénieur que la VAE puise son inspiration : le diplôme d'ingénieur diplômé par l'État, institué par une loi de juillet 1934, peut être considéré comme l'ancêtre de la VAE.

Or de nombreux cadres le sont devenus par promotion interne : ils étaient 49 % en 2001, selon l'INSEE. Pour beaucoup d'entre eux, la promotion ne s'est pas accompagnée d'une formation qualifiante, les exposant ainsi à une grande

fragilité face aux enjeux de mobilité professionnelle, qu'elle soit de leur fait (concrétisation d'un projet professionnel) ou du fait de leur employeur (compression des effectifs).

Mieux armés pour mener à bien ce travail d'introspection et de structuration, que des candidats VAE sur des niveaux de qualification plus bas (dont beaucoup ont buté sur des questions d'expression écrite), les cadres peu diplômés peuvent ainsi consolider leur parcours et le valoriser dans une perspective de mobilité, en particulier en assurant une transférabilité des compétences acquises.

On touche ici un point important en termes de sécurisation des parcours professionnels : la reconnaissance par un titre ou un diplôme reconnu assure un marquage indélébile et universel d'une progression qui, si elle ne reste reconnue qu'au sein de l'entreprise, est plus exposée et moins durable. C'est ce caractère universel de la certification qui va jouer un rôle majeur dans le développement de la mobilité des salariés.

Cette dimension de reconnaissance universelle, incontestable, des compétences acquises, constitue en particulier un outil puissant et indispensable, pour le jeune sénior souhaitant entreprendre une seconde vie professionnelle, nécessitant une réorientation, en termes de métier ou de secteur économique. La possession d'un diplôme reconnu facilitera l'investissement à consentir dans cette réorientation, et réduira le besoin en formation pour y parvenir.

Finalement, à travers ce travail de structuration et de formalisation, l'apport de la VAE à la sécurisation des parcours professionnels est double : si la qualification obtenue à l'issue du processus constitue bien l'apport majeur de la VAE, on constate qu'un diplômé VAE en sort transformé. Il se révèle en effet plus conscient et plus structuré quant à ses aptitudes et son profil professionnel, et plus déterminé quant à ses aspirations et son projet professionnel. À ceux qui interrogent parfois sur le caractère formateur d'une action qui se contente de valider des compétences (au contraire d'une formation clas-

sique qui s'attache à les développer), on peut opposer le constat de cette transformation : la VAE est sans conteste un processus formatif, puisqu'elle contribue à transformer la posture professionnelle de ceux qui s'y engagent.

## De la « VAE constat » à la « VAE parcours » : associer VAE et passeport formation dans une dynamique de projet professionnel tout au long de la vie

Outil de capitalisation, d'anticipation et de sécurisation de son parcours professionnel, à la disposition du salarié, le passeport formation est ainsi défini dans l'accord national interprofessionnel de septembre 2003 :

« Afin de favoriser sa mobilité interne ou externe, chaque salarié doit être en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du fait de ses expériences professionnelles.

Dans cette perspective, les parties signataires du présent accord souhaitent que chaque salarié puisse, à son initiative, établir son « passeport formation » qui reste sa propriété et dont il garde la responsabilité d'utilisation.

Ce « passeport formation » recense notamment :

- les diplômes et les titres obtenus au cours du cursus de formation initiale ;
- les expériences professionnelles acquises lors des périodes de stage ou de formation en entreprise ;
- les certifications à finalité professionnelle délivrées sous forme de diplôme, de titre ou de certificat de qualification, obtenus dans le cadre de la formation continue ou de la validation des acquis de l'expérience ;

- la nature et la durée des actions de formation suivies au titre de la formation professionnelle continue ;
- le ou les emplois tenus dans une même entreprise dans le cadre d'un contrat de travail et les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles mises en œuvre dans le cadre de ces emplois ;
- dans une annexe et avec l'accord du salarié, les décisions en matière de formation qui seraient prises lors d'entretiens professionnels et de bilans de compétences dont il a bénéficié. »

Le passeport formation constitue donc, s'il est réellement mis en œuvre, un puissant outil pour le salarié, qui l'exploitera pour piloter son projet professionnel, capitaliser ses compétences, et préparer, s'il le souhaite, la mise en œuvre d'une VAE. Outil de capitalisation, il pourra alors être utilisé, non pas comme élément de preuve (comme le souligne l'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, la formalisation des acquis en matière de compétences ne peut s'en tenir au simple constat de l'expérience passée), mais comme référentiel universel de recensement de l'ensemble des périodes et expériences professionnelles à partir duquel préparer et entreprendre une VAE.

Plus généralement, et au-delà de la VAE, le passeport formation constitue un fil directeur pour le parcours professionnel, garantie de cohérence et de concrétisation progressive du projet individuel. Il incite à associer tout au long de la vie professionnelle, des étapes de VAE et des formations de développement des compétences.

Les étapes de VAE s'appuieront non seulement sur les fonctions exercées et les compétences mobilisées, mais aussi sur l'acquisition ou le perfectionnement de compétences *via* des formations et stages non diplômants, et sur l'ensemble des activités extra-professionnelles susceptibles d'avoir contribué à l'apprentissage informel (activités associatives, culturelles, sportives...). Le recours à une formation certifiante pourra

s'avérer nécessaire pour donner une nouvelle orientation à son parcours, ou pour franchir une étape décisive nécessitant le développement de compétences managériales.

On passe ainsi d'une « VAE constat » à une « VAE parcours », qui intègre la dynamique professionnelle de l'individu, et s'inscrit complètement dans une perspective de mobilité choisie.

En conclusion, le passeport formation peut jouer plusieurs rôles dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels et de mobilité.

Si son usage est étendu, il peut devenir un outil de certification, de cohérence et de crédibilisation du *curriculum vitae*. Dans le cas d'une mobilité externe ou d'une rupture du contrat de travail, il constituerait ainsi un supplément au certificat de travail, plus approfondi et plus valorisant, en un mot plus porteur d'employabilité.

De façon symétrique, et complémentaire, le contrat de travail contracté avec un employeur pourrait inclure un rappel du projet professionnel, préciser le positionnement de la mission proposée au sein de ce projet, et définir les moyens envisagés par les deux parties pour assurer le succès de la mission en cohérence avec le projet professionnel de la personne. Des actions de formation et de VAE pourraient alors être définies dès ce stade, puis révisées annuellement à l'occasion de l'entretien professionnel.

La sécurisation effective des parcours professionnels devra s'appuyer, dans les prochaines années, sur une pratique plus intégrée de la formation et de la qualification tout au long de la vie professionnelle (pour prévenir les accidents de parcours), et sur un renforcement des dispositifs d'aide au retour à l'emploi. L'exemple des Compagnons du Devoir, exposé ici, propose d'autres pistes pour avancer dans cette voie.

## Les Compagnons du devoir et la VAE

L'exemple ci-dessous est extrait d'un rapport de recherche sur « les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience », publié en mai 2008 par le Centre d'études de l'emploi, et qui s'appuie sur quinze monographies réalisées auprès d'entreprises et d'acteurs économiques.

Les Compagnons du devoir, qui constituent une des branches du compagnonnage, offrent aux jeunes diplômés la possibilité de mener à bien des parcours d'excellence dans 25 métiers différents. Ces parcours comprennent trois étapes :

- une formation initiale de deux ans en contrat d'apprentissage, qui conduit généralement à un CAP ou BEP ;
- un perfectionnement par le voyage dont la durée varie de 4 à 7 ans, qui conduit le jeune diplômé à cumuler des expériences complémentaires, en termes de techniques, de savoir-faire et de cultures d'entreprises ;
- enfin l'accès tout au long du parcours professionnel à des formations, sous forme de stages ou de cours du soir.

Ce perfectionnement par le voyage justifie l'appellation plus connue de « compagnons du tour de France », même si aujourd'hui les parcours ne se limitent plus nécessairement au territoire national. Il s'appuie sur une pratique systématique, d'une part d'un tutorat permanent, très présent et très encadré, associant apprentissage formel et informel, et d'autre part de la formation tout au long de la vie : l'excellence dans la pratique de son métier est une direction à atteindre, par un apprentissage et le perfectionnement permanents. Cette approche exemplaire se concrétise non seulement par le chef-d'œuvre réalisé par le compagnon au terme de son initiation, mais aussi par le « carnet de voyage », qui l'accompagne tout au long de son perfectionnement, et qui est enrichi au gré des expériences et des techniques mises en œuvre : un passeport formation avant la lettre.

Formation tout au long de la vie, valorisation de l'apprentissage par le travail : les principes du compagnonnage se retrouvent à la base de l'accord national interprofessionnel de septembre 2003.

C'est pourquoi les Compagnons du devoir se sont intéressés à la VAE, dès la loi de modernisation sociale.

Au-delà de la proximité à leurs principes fondateurs, ils y ont également vu une opportunité de valoriser l'excellence acquise dans leur métier. En effet, à l'issue du « voyage », les compagnons ne disposent toujours que de leur diplôme initial, et éprouvent donc de grandes difficultés à valoriser leur expertise sur le marché de l'emploi : si leur reconnaissance est acquise au sein du « réseau », elle l'est beaucoup moins sur le marché « externe », et en particulier lorsqu'un compagnon choisit d'abandonner son statut d'artisan pour devenir salarié.

Le cas des Compagnons du devoir met en évidence, d'une part l'apport d'une pratique de formation tout au long de la vie intégrée à l'activité professionnelle, et d'autre part le bénéfice à tirer d'un outil de capitalisation (carnet de voyage ou passeport formation), dans une perspective de progrès professionnel porteur de mobilité. Plus encore, cet exemple illustre combien la VAE peut constituer le complément indispensable garant de la sécurisation des parcours professionnels, en tant qu'outil de marquage universel et de reconnaissance de ce progrès.



# Conclusion

**N**OTRE OBJECTIF, à travers cet ouvrage, était d'affirmer l'intérêt de l'usage de cette nouvelle voie d'accès aux titres ou diplômes qu'est la VAE en se focalisant sur deux des acteurs de ce processus : les entreprises et les salariés ou potentiellement salariés, soit des adultes en âge d'activité professionnelle et avec un minimum d'expérience de 3 années.

Avoir positionné l'observation sur ces deux acteurs et non au niveau du gouvernement, des organismes certificateurs, ou des organes d'information voire d'accompagnement, c'est clairement avoir voulu s'interroger sur l'apport de la VAE dans la relation entreprise-salarié et sur les objectifs de chacun de ces protagonistes. Si d'autres axes ont également leur intérêt, et ce notamment dans l'actuelle phase de développement de la VAE (elle a huit ans d'existence), notre objectif était très ciblé. Ainsi, notre préoccupation était d'envisager :

- en quoi la VAE peut améliorer la relation entreprise-salarié ;
- en quoi la VAE peut améliorer la performance de l'entreprise ;
- en quoi la VAE peut aider le salarié à piloter son projet professionnel et son employabilité tout au long de la vie et ainsi contribuer à sa satisfaction au travail.

Évidemment ces questions se croisent et comportent des interdépendances : pour que la relation entre les deux acteurs

soit satisfaisante, il est également nécessaire que chacun des acteurs y retrouve ses propres motivations.

L'analyse que nous avons menée, et les réponses apportées ont souligné qu'à bien des égards la VAE s'inscrit comme élément contribuant à ces objectifs. Elle s'affirme comme :

- **Un élément d'amélioration de la performance de l'entreprise** au travers de sa participation à la Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (GPEC). La VAE en offrant l'accès aux diplômes – mais aussi, nous l'avons vu, l'affirmation et le développement de compétences participe à la gestion des emplois et compétences. Or, ces politiques de gestion des emplois et carrières sont révélatrices des nouveaux enjeux qui pèsent désormais sur les Direction des Ressources Humaines des entreprises. Au regard de l'évolution démographique comme des enjeux de transmission et de développement des compétences, les entreprises portent une attention renouvelée à leurs salariés, à leurs compétences, à leur satisfaction. En cela, la VAE est une nouvelle offre dans le panel de la formation continue française pour soutenir la formation tout au long de la vie. Ainsi, la VAE comme partie intégrante de la GPEC soutient directement la performance de l'entreprise, et par là participe aussi aux deux autres objectifs évoqués ci-dessus.
- **Pour les salariés, la VAE peut être un outil de pilotage de leur parcours professionnel, et ainsi de satisfaction accrue au travail** : en effet, la VAE permet d'identifier et de capitaliser les compétences acquises tout au long de la vie. Elle contribue à la concrétisation du projet professionnel et au développement de la mobilité. Elle participe également à la reconnaissance des salariés, à l'affirmation d'une confiance en eux-mêmes et en conséquence à leur bien-être. Ceci est d'autant plus vrai si l'entreprise les a soutenus dans ce processus ou/et si elle a reconnu cet effort par un nouveau statut ou une promotion. De plus, qui dit bien-être dit aussi performance.

- **Un vecteur d'amélioration de la relation entreprise-salarié**, parce que nous venons de le rappeler, elle peut supporter chacun des objectifs des protagonistes et peut être au centre d'une nouvelle facette de cette relation. Elle peut notamment participer à l'instauration d'un marché du travail – y compris au sein de l'entreprise – plus fluide et plus mobile.

Il est ainsi intéressant et fructueux de repositionner l'analyse de la VAE dans le paysage de la relation entreprise-salarié et non exclusivement dans celui du système de formation pour souligner à quel point elle y a sa place et le sens qu'elle peut y prendre.

Ce sens semble d'autant plus fort dans ce contexte de la relation entreprise-salarié que la VAE comporte un certain nombre d'atouts cachés. Se posant comme « simple » processus de validation d'acquis d'expérience, elle se révèle parcours de formation. Elle développe chez le candidat l'affirmation de compétences, le développement de nouvelles compétences aussi propres à favoriser l'émergence d'un salarié ouvert sur le monde, conscient de ses atouts et faiblesses mais plus apte alors à se construire un parcours professionnel porteur de sens pour lui, mais aussi pour l'entreprise à laquelle il appartient ou/et appartiendra.

Nous finirons par un dernier commentaire : on pourrait nous reprocher de proposer une vision trop idyllique de la VAE. Or aucun des trois auteurs n'en a une telle conception. Rappelons que notre propos était très clairement de souligner les atouts de la VAE. Nous ne nions pas pour autant les multiples difficultés et biais de sa mise en œuvre. Cependant ce processus assez contesté révèle tout à la fois :

- une ouverture notable dans un système marqué par la place du diplôme et qui doit, comme d'autres, s'inscrire dans le processus de la formation tout au long de la vie ;
- un processus d'autoformation à fort potentiel pour le candidat comme pour l'entreprise ;

- un cheminement lent mais progressif du principe de validation de l'expérience par le diplôme qui doit se situer désormais au cœur des dispositifs de formation professionnelle, comme le confirme la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Ces divers éléments positifs méritaient d'être soulignés par une analyse approfondie, d'autant que cette mise en œuvre reste pour le moment quasi unique au monde.

# Glossaire

## Acquis d'expérience

En référence à ce qui a été acquis par l'individu en opposition à ce qui est naturel ou lui a été transmis. Ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être dont un individu manifeste la maîtrise dans une activité professionnelle (qu'elle soit bénévole ou non).

## Certification professionnelle

Une certification professionnelle atteste d'une « qualification », c'est-à-dire de capacités à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail, à des degrés de responsabilités définis dans un « référentiel ». En France, les certifications professionnelles sont inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), administré par la Commission nationale des certifications professionnelles. Celle-ci est une instance paritaire où siègent des représentants des partenaires sociaux, sous l'autorité du ministère du Travail et de l'Emploi.

## CIF (congé individuel de formation)

Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémuné-

ration et des frais liés au congé de la part de l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (Fongécif) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises (Agecif).

### **CNAM (Conservatoire national des arts et métiers)**

Fondé en 1794, dans le cadre des travaux de la Convention, par l'Abbé Grégoire, le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est un grand établissement public, à caractère scientifique, culturel et professionnel, dédié à la formation tout au long de la vie. Le CNAM a joué un rôle majeur, dans la période 1945-1970, dans les formations d'ingénieurs en cours du soir.

### **CNOF**

La Commission nationale de l'organisation française est fondée en 1926 pour encourager la recherche et la formation sur l'organisation scientifique du travail. Dans cette perspective, elle crée l'école de l'Organisation scientifique du travail (EOST), qui met en place des formations au management pour les cadres. Devenu depuis un organisme de formation au management et à la gestion, le CNOF a intégré l'Institut français de gestion (IFG) en 1997, qui est devenu IFG CNOF.

### **Convention de formation**

La convention de formation est un contrat de droit privé conclu entre un employeur et un formateur (personne physique ou morale) pour assurer une formation dite « externe » (*i.e.* une action de formation non assurée en interne par l'employeur).

### **Compétence**

La compétence, de façon générique, peut se définir comme une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être visant, pour un individu, à être en adéquation avec les besoins requis par l'entreprise. La notion de compétence est largement interprétée et donne lieu à de multiples déclinaisons et définitions.

### **DAVA (dispositif académique à la validation des acquis)**

Le dispositif académique à la validation des acquis est l'entité qui promeut et met en œuvre, dans chaque académie, les démarches de VAE relatives aux certifications délivrées par les établissements scolaires et universitaires de l'Académie.

### **DIF (droit individuel à la formation)**

Le droit individuel à la formation (DIF) a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à formation ainsi acquis appartient au salarié, mais la mise en œuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire ; elle est prise en charge par l'employeur selon des modalités particulières. Le DIF étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser. S'il décide de ne pas l'utiliser, il ne peut pas demander de compensation financière à son employeur au titre des heures acquises et non utilisées.

### **Diplôme**

Un diplôme est un document écrit établissant des droits. Il émane d'une autorité compétente, sous le contrôle de l'État (en général un ministère). Il conditionne l'accès à certaines professions et à certaines formations ou concours. Il reconnaît au titulaire un niveau de capacité vérifié. Un brevet professionnel, un baccalauréat, un brevet de technicien supérieur, un diplôme universitaire de technologie, une licence professionnelle, un master professionnel sont considérés à ce titre comme des diplômes.

### **Employabilité**

L'employabilité désigne la capacité à se maintenir en situation d'emploi ou à évoluer vers un autre emploi. Il est fréquemment

considéré que le développement de l'employabilité d'un salarié tient à la fois de lui-même et de son employeur.

**Fongécif (fonds de gestion des congés individuels de formation)**

Voir CIF.

### **Formation**

Une formation est qualifiante si elle permet d'acquérir les compétences nécessaires à une qualification (on parle aussi d'action de développement des compétences) ; certifiante si elle permet de valider une certification ; diplômante si la certification validée est un diplôme.

### **Formation professionnelle et formation professionnelle continue**

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (habiletés et compétences) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. On parle aussi de formation « professionnalisante ». Historiquement liée aux organisations du monde du travail, la formation professionnelle participe étroitement à la création des identités professionnelles. On distingue deux phases dans le processus de formation professionnelle qui correspondent à deux sous-systèmes du système de la formation professionnelle : la formation professionnelle de base ou initiale, portée par des établissements spécialisés (lycées professionnels, instituts universitaires de technologie, grandes écoles) et par les filières professionnelles des universités ; la formation professionnelle continue, portée par les établissements de formation professionnelle, les organismes de formation et les entreprises.

### **OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé)**

Organisme chargé de la collecte des fonds destinés au financement de la formation professionnelle.

Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) sont institués au niveau de la branche professionnelle (industrie,

chimie-pharmacie, commerce...) ou au niveau interprofessionnel (national ou régional).

### **Passeport formation**

Dans l'accord sur la formation tout au long de la vie signé en 2003, les partenaires sociaux (organisations patronales et syndicats de salariés) ont créé des outils pour permettre aux salariés d'être acteurs de leur évolution professionnelle pour favoriser ainsi leur mobilité interne ou externe. Ainsi, tout salarié a à sa disposition le passeport formation, qui est sa propriété et dont il garde l'entière responsabilité d'utilisation. Il lui permet d'identifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises et mises en œuvre tout au long de sa vie professionnelle. Pour en savoir plus, voir [www.passeportformation.eu](http://www.passeportformation.eu)

### **Preuve**

Tout élément (mail de félicitations, extrait d'entretien annuel d'évaluation, exemplaire de contrats signés, témoignage de tiers, rapport relatant une méthode mise en œuvre, attestation de suivi d'une formation...) qui vient supporter l'exactitude des dires des candidats en termes de détention des connaissances et compétences à prouver.

### **Qualification professionnelle**

La qualification professionnelle est l'aptitude du salarié à exercer un emploi. La qualification professionnelle est déterminée au regard des fonctions réellement exercées par le salarié. Certaines qualifications nécessitent l'obtention d'une certification (titre ou diplôme). D'autres peuvent s'acquérir par l'expérience. Ce sont généralement les conventions collectives qui définissent les grilles de classification des emplois. En l'absence de disposition conventionnelle, la qualification professionnelle est déterminée par l'employeur et le salarié au moment de l'embauche.

## **Reconnaissance**

Action de reconnaître comme vrai, réel ou légitime. La reconnaissance peut être institutionnalisée ou non.

## **Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)**

Le RNCP héberge deux types de certifications : les titres professionnels délivrés par les institutions ayant soumis un dossier d'inscription auprès de la Commission nationale des certifications professionnelles, classés selon une échelle à cinq niveaux en fonction du niveau de compétences à valider : du niveau V (équivalent à un CAP) au niveau I (équivalent à un master) ; les diplômes nationaux et diplômes d'État à finalité professionnelle, inscrits au Répertoire sur simple demande de l'institution qui en a la charge.

## **Titre professionnel**

Contrairement au diplôme, le titre professionnel n'émane pas nécessairement de l'État ou d'un ministère. Il résulte d'une demande d'inscription au RNCP par un organisme certificateur : organisme de formation privé, établissement consulaire ou universitaire.

## **Validation des acquis d'expérience (VAE)**

Dispositif qui à travers la Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 permet d'obtenir en totalité ou en partie un titre ou un diplôme répertorié au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sur la base d'au moins trois ans d'expérience professionnelle et autre (associatif, bénévolat, expériences à l'étranger) en rapport avec le titre visé. Le dispositif VAE vient compléter la VAP. Pour en savoir plus : <http://www.vae.gouv.fr> ou <http://www.education.gouv.fr>

## **Validation des acquis professionnels (VAP)**

La VAP correspond à deux dispositifs proches mais distincts.

Le décret n° 85-906 du 23 août 1985 institue la possibilité pour les candidats à un diplôme de l'enseignement supérieur, d'être admis dans la formation concernée sans être titulaires des diplômes requis pour cette admission. En 2009, la VAP décret n° 85-906 reste en vigueur dans l'enseignement supérieur.

Le décret n° 93-538 du 27 mars 1993 instituait la possibilité pour les candidats à un diplôme de l'enseignement supérieur, d'être dispensés de certaines épreuves, à l'issue d'une démarche de validation des acquis professionnels se basant sur cinq années d'expérience professionnelle. La VAP décret n° 93-538 a été supprimée par le décret n° 2002-590 du 24 avril 2002, qui lui substitue la VAE (validation des acquis de l'expérience).



# Annexes

**L**ES ANNEXES présentent des extraits d'éléments incontournables sur la VAE dont il est fait référence dans le corps du livre. Ces extraits ont été positionnés en annexes afin d'éclairer le lecteur et de faciliter son cheminement dans les accords professionnels et les textes de loi relatifs à la VAE.

- Annexe 1** Présentation des principales modalités de la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Annexe 2** Présentation de l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels du 7 janvier 2009.
- Annexe 3** Présentation du titre 3 de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009 traitant de l'anticipation, de la certification et du développement de la VAE.
- Annexe 4** Présentation de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.



# Présentation des principales modalités de la validation des acquis de l'expérience (VAE)

**R**ECONNUE par le *Code du travail*, la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de faire reconnaître son expérience notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales, afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Diplômes, titres et certificats sont ainsi accessibles grâce à l'expérience (et non uniquement par le biais de la formation initiale ou continue), selon d'autres modalités que l'examen.

Avant de débiter une procédure de VAE, il est nécessaire de bien préciser son projet professionnel et de choisir la certification la plus adaptée. Informations et conseils peuvent être

obtenus auprès de points relais conseil de proximité placés sous la responsabilité des conseils régionaux.

## La VAE : à quelles conditions ?

La validation des acquis de l'expérience est un droit ouvert à tous : salariés (en contrat à durée indéterminée ou déterminée, intérimaires...), non-salariés, demandeurs d'emploi, bénévoles, agents publics, personnes ayant exercé des responsabilités syndicales (par exemple, les délégués syndicaux). Et ce, quels que soi(en)t le(s) diplôme(s) précédemment obtenu(s) ou le niveau de qualification. Une seule condition : justifier d'une expérience professionnelle (salariée ou non, bénévole...) de 3 ans en continu ou en discontinu, en rapport avec le contenu de la certification (diplôme, titre...) envisagée.

N'entrent pas en compte dans la durée d'expérience requise les périodes de formation initiale ou continue, les stages et périodes de formation en milieu professionnel accomplis pour l'obtention d'un diplôme ou d'un titre.

Une aide peut être attribuée au demandeur d'emploi, inscrit sur la liste tenue par Pôle emploi, qui souhaite entrer dans une démarche de validation des acquis de l'expérience en vue de l'obtention d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle favorisant l'accès à des emplois identifiés au niveau territorial ou professionnel.

### *Pour quels titres, quels diplômes ?*

La VAE s'applique en principe à l'ensemble des diplômes et titres à vocation professionnelle ainsi qu'aux certificats de qualification. L'imputabilité des dépenses liées à la VAE est soumise au fait que la certification visée soit inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Pour des raisons liées à la sécurité, à la défense nationale ou encore à la santé, le règlement d'obtention de certaines certifications peut interdire leur accès par la voie de la VAE : un diplôme de médecine ne peut, par exemple, être obtenu par la VAE.

### *Le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)*

Le Répertoire national des certifications professionnelles a vocation à réunir les différentes formes de certifications :

- diplômes et titres professionnels délivrés au nom de l'État ;
- titres d'organismes de formation ou de chambres consulaires (chambres de commerce et d'industrie...) ;
- certificats créés par les branches professionnelles (certificats de qualification professionnelle, CQP). En pratique, le RNCP permet ainsi de consulter les descriptifs des certifications : activités visées, secteur d'activité, éléments de compétence acquis, modalités d'accès, niveau, etc.

La commission nationale de la certification professionnelle, composée de 43 membres (représentants ministériels, représentants des régions, partenaires sociaux, représentants des chambres consulaires, et personnes qualifiées), a pour mission :

- de répertorier l'offre de certifications professionnelles (répertoire national des certifications professionnelles) ;
- de veiller à l'adaptation des diplômes et titres à l'environnement professionnel, d'émettre des recommandations à l'attention des institutions délivrant des certifications professionnelles ou des certificats de qualification ;
- de signaler les éventuelles correspondances entre certifications ;
- d'élaborer une nouvelle nomenclature des niveaux de certification.

Les titres et diplômes délivrés par l'État et créés après avis d'instances consultatives sont enregistrés de droit dans le

répertoire, sans limitation de durée. S'agissant des certifications privées (titres d'organismes de formation) et des certificats de qualification professionnelle, leur enregistrement est réalisé à la demande des organismes qui les ont créés, après avis de la Commission nationale de la certification professionnelle et sur décision du Premier ministre. L'enregistrement de ces certifications est valable pendant cinq ans.

Les travailleurs handicapés accueillis en ESAT ont accès à la validation des acquis de l'expérience, dans les conditions précisées par les articles D. 243-15 à D. 243-31 du *Code de l'action sociale et des familles*.

## La VAE : quelle procédure ?

La VAE se déroule selon différentes modalités :

- évaluation de la validité de la demande ;
- accompagnement pour aider le candidat à constituer les preuves (modalité facultative) ;
- constitution d'un dossier par le candidat qui retrace précisément son expérience ;
- réunion d'un jury, avec entretien éventuellement ;
- et, lorsque cette procédure est prévue par l'autorité qui délivre la certification, mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée.

Avant de débiter une procédure de VAE, il est nécessaire de bien préciser son projet professionnel et de choisir la certification la plus adaptée. Pour ce faire, informations et conseils peuvent être obtenus auprès de points relais conseil de proximité (centres de bilans, centres d'information et d'orientation, agences pour l'emploi). À ce stade, le conseiller peut lui proposer de faire un bilan de compétences pour l'aider à mieux définir son projet.

Tout au long de l'élaboration de sa demande, et en particulier pour la constitution du dossier de validation des acquis, le candidat peut bénéficier d'un accompagnement.

Les informations demandées au bénéficiaire d'une action de VAE doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'objet de la validation. De même, les personnes dépositaires d'informations communiquées par le candidat dans le cadre de sa demande de validation sont tenues au secret professionnel.

Le jury vérifie si le candidat possède les compétences, aptitudes et connaissances exigées pour l'obtention du diplôme, titre ou certificat concerné et prononce :

- la validation totale lorsque toutes les conditions sont réunies. Le jury propose alors l'attribution de la certification ;
- la validation partielle. Le jury précise dans ce cas la nature des connaissances et aptitudes devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire ;
- le refus de validation lorsque les conditions de compétences, d'aptitudes et de connaissances ne sont pas remplies.

Le jury est composé de représentants qualifiés de la profession dont relève la certification visée, avec le souci d'assurer une représentation équilibrée des hommes et des femmes.

## La VAE dans l'entreprise : selon quelles modalités ?

La procédure de VAE est ouverte à tous les salariés qui justifient de la durée d'expérience requise.

La VAE peut être organisée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou d'un congé spécifique : le congé pour validation des acquis de l'expérience.

### *Dans le cadre du plan de formation*

L'employeur peut décider d'inscrire des actions de VAE dans le plan de formation de l'entreprise. Afin de mettre en œuvre

de telles actions, une convention doit être conclue entre l'employeur, le salarié bénéficiaire et l'organisme (ou les organismes) qui intervien(nen)t en vue de la validation des acquis du candidat.

Cette convention précise notamment :

- le diplôme, le titre ou le certificat de qualification professionnelle visé ;
- la période de réalisation ;
- les conditions de prise en charge des frais liés aux actions de VAE. Le salarié bénéficiaire des actions de VAE conserve son statut (rémunération, protection sociale...) et demeure sous la subordination juridique de l'employeur. Une particularité toutefois : la validation des acquis de l'expérience ne peut être réalisée qu'avec le consentement du salarié. Son refus de procéder à une VAE proposée par l'employeur ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement.

La signature de la convention, par le salarié, vaut acceptation de la validation de ses acquis.

Le financement des actions de VAE organisées à l'initiative de l'employeur est assuré sur le budget formation correspondant ou par l'OPCA dont l'entreprise relève. S'imputent sur ce budget :

- les frais relatifs à la validation organisée par l'autorité ou l'organisme habilité à délivrer une certification et à l'accompagnement du candidat dans la préparation de cette validation (ces frais sont ceux indiqués dans les conventions de VAE) ;
- la rémunération des salariés, dans la limite de 24 heures par bénéficiaire d'une action de VAE.

### *Dans le cadre du congé pour validation des acquis de l'expérience*

D'une durée équivalente à 24 heures de temps de travail (consécutives ou non), le congé de validation des acquis de

l'expérience est accordé à la demande du salarié, sur autorisation de l'employeur. Le salarié peut demander ce congé pour participer aux épreuves de validation, et, éventuellement, pour les périodes d'accompagnement à la préparation de cette validation. Sa demande d'autorisation d'absence, adressée à l'employeur au plus tard 60 jours avant le début des actions de validation, doit préciser :

- le diplôme, le titre ou le certificat de qualification visé ;
- la dénomination de l'autorité ou de l'organisme qui délivre la certification ;
- les dates, la nature et la durée des actions de validation des acquis de son expérience.

L'employeur informe le salarié par écrit de sa décision dans les 30 jours qui suivent la réception de la demande : accord ou report motivé de l'autorisation d'absence. Le report ne peut excéder 6 mois à compter de la demande du salarié.

Après un congé pour VAE, le salarié ne peut prétendre, dans la même entreprise, au bénéfice d'un nouveau congé VAE avant un an.

À la demande du salarié, le Fongécif (ou, dans certaines branches professionnelles, l'OPCA agréé au titre du congé individuel de formation) dont l'entreprise relève peut prendre en charge la rémunération et les éventuels frais liés à la VAE. Dès lors qu'il a obtenu de cet organisme la prise en charge des dépenses liées à son congé, le salarié perçoit une rémunération égale à celle qu'il aurait reçue s'il était resté à son poste de travail. La rémunération est versée par l'employeur, qui est remboursé par l'organisme.

Au terme du congé pour VAE, le bénéficiaire présente à son employeur, et, le cas échéant, à l'organisme financeur des frais, une attestation de fréquentation effective fournie par l'autorité ou l'organisme qui délivre la certification.

Les salariés en contrat à durée déterminée peuvent bénéficier d'un congé pour VAE dans des conditions particulières :

- ils doivent justifier d'une ancienneté de 24 mois (consécutifs ou non) en qualité de salarié, quelle qu'ait été la nature des contrats successifs au cours des 5 dernières années, dont 4 mois (consécutifs ou non) sous contrat de travail à durée déterminée, au cours des 12 derniers mois ;
- ils perçoivent une rémunération calculée selon des règles identiques à celles prévues pour le CIF-CDD<sup>1</sup>.

---

1. *Source* : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

Présentation  
de l'Accord national  
interprofessionnel (ANI)  
du 7 janvier 2009

sur le développement de la formation  
tout au long de la vie professionnelle,  
la professionnalisation et la sécurisation  
des parcours professionnels

L'ANI 2009

L'Accord national interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels du 7 janvier 2009 a été signé par trois organisations patronales Médef, CGPME, UPA et les cinq confédérations syndicales CGT, CFDT, FO, CFTC et CFECGC.

L'ANI du 5 décembre 2003 a fait l'objet d'une évaluation courant 2008, évaluation qui a donné lieu à plusieurs rapports, souvent critiques, sur le système de la formation professionnelle continue.

Les partenaires sociaux, pressés par le gouvernement, ont entamé les négociations fin septembre pour aboutir à un nouvel accord qui s'inscrit dans la continuité du précédent.

## Les grandes lignes de l'Accord 2009

L'objectif de ce nouvel accord est de former davantage les salariés et demandeurs d'emploi les plus éloignés de la formation professionnelle pour accéder, se maintenir ou progresser dans l'emploi, tout en tenant compte des contraintes de compétitivité des entreprises. L'entrée par « statut » qui a jusqu'alors prévalu en matière d'accès à la formation laisse la place à une logique de « projet et de parcours professionnel » des salariés en poste ou privés d'emploi.

Les dispositifs de droits communs sont revisités. (Titre 1). Un Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) est créé pour financer la qualification et requalification des salariés et des demandeurs d'emploi avec des objectifs chiffrés (Titre 2). Pour une meilleure orientation des publics, l'information sur les métiers et les qualifications dans une perspective d'emploi impose de croiser les analyses sectorielles des observatoires de branche avec les travaux d'observatoires territoriaux (OREF). La VAE est confortée avec en parallèle une meilleure lisibilité des certifications professionnelles et de leurs référentiels (Titre 3). La gouvernance de la formation est précisée entre les instances paritaires politiques ou de gestion. Un Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle non paritaire incluant des « personnalités qualifiées » est créé. Les OPCA se voient confier un rôle nouveau d'accompagnement des petites entreprises qui ne disposent pas des ressources

nécessaires à l'élaboration du plan de formation ou à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La concentration des OPCA reste en discussion, notamment autour du critère financier des fonds collectés (titre 4).

## Titre 1 – Formation pour la compétitivité des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels des salariés

Les objectifs du plan de formation sont l'« adaptation au poste de travail et à l'évolution ou au maintien dans l'emploi » et le « développement des compétences ». Le champ des actions « imputables » au plan de formation devrait être élargi. Le contrat de professionnalisation est désormais étendu aux personnes de plus de 26 ans en grande difficulté avec le cas échéant l'intervention d'un tuteur externe. La période de professionnalisation sera proposée aux demandeurs d'emploi pour acquérir les compétences exigées dans une offre d'emploi du Pôle Emploi. Le salarié dont la demande d'utiliser son droit individuel à la formation (DIF) a été deux fois refusée pourra imputer son DIF sur un congé individuel de formation (CIF) qui sera instruit en priorité.

Durant une recherche d'emploi ou dans les deux ans suivant l'embauche, les heures de DIF acquises pourront être mobilisées pour une formation, une VAE un bilan de compétence (portabilité du DIF). Une meilleure articulation entre le DIF et le CIF, précisant notamment le rôle des OPCA et des OPACIF fera l'objet d'un avenant à l'Accord.

La formation initiale différée concerne les salariés bacheliers qui ont interrompu leurs études avant la fin du premier cycle universitaire et qui souhaitent acquérir une première qualification professionnelle. Le coût de leur bilan de compétence ou de leur VAE sera pris en charge par l'OPACIF.

## Titre 2 – Qualification et requalification des salariés et des demandeurs d'emploi

La qualification ou la requalification est un facteur d'accès, de maintien et d'évolution dans l'emploi. L'objectif fixé est de qualifier 500 000 salariés et 200 000 demandeurs d'emploi supplémentaires. Les salariés les plus exposés à un risque de rupture de leur parcours, de niveau V ou infra, n'ayant pas bénéficié de formation depuis cinq ans, sortant fréquemment de l'emploi ou travaillant à temps partiel ou au sein des TPE-PME et notamment dans les bassins d'emploi menacés, bénéficieront d'une prise en charge prioritaire par l'OPCA ou par l'OPACIF. Un dispositif de préparation opérationnelle à l'emploi (POE) sera proposé aux demandeurs d'emploi à titre individuel ou collectif. En concertation avec le futur employeur, le Pôle Emploi et l'OPCA, 400 heures de formation pourront permettre d'acquérir les compétences nécessaires au poste. La durée du contrat de travail qui suivra doit être d'au moins 12 mois.

Ces actions seront financées par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) interprofessionnel national qui remplace le Fonds unique de péréquation (FUP). Il est alimenté par la contribution des entreprises via les OPCA et OPACIF. L'État, le Pôle Emploi et les régions pourront cofinancer ces actions.

## Titre 3 – Anticipation, certification et développement de la VAE

Afin de disposer d'une vision prospective et territorialisée des métiers et des emplois pour informer largement le grand public et les entreprises, les travaux des observatoires sectoriels et ceux des OREF seront coordonnés en capitalisant les

bonnes pratiques. Les certifications professionnelles gagneront en lisibilité par l'homogénéisation des modalités d'élaboration des référentiels de certification.

La VAE doit pouvoir s'inscrire également dans une démarche collective avec un accompagnement renforcé et un recours facilité à la formation pour l'obtention de la certification. Les OPCA, le Pôle Emploi et le réseau AIO sont mobilisés pour favoriser le dispositif.

Disposer d'un socle de connaissances et de compétences pour s'insérer dans l'emploi et savoir faire des choix tout au long de sa vie professionnelle est attendu de la formation initiale.

## Titre 4 – Gouvernance paritaire de la formation professionnelle

Dans le but de renforcer la gouvernance paritaire en coordination avec l'État, des précisions sont apportées sur les missions et l'articulation entre les différentes instances paritaires, politiques ou de gestion, nationales et territoriales. Un Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle non paritaire est créé.

### ► Le Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle (CNEFP)

Composé par un nombre équivalent de représentants nationaux interprofessionnels d'organisation de salariés et d'employeurs et de quatre « personnalités qualifiées » désignées par les signataires de l'ANI, le Conseil d'évaluation de la formation professionnelle n'est plus un organisme « paritaire ». Il est notamment chargé d'évaluer les politiques paritaires de formation professionnelle, mesurer le niveau de formation des publics, évaluer la satisfaction des entreprises, diligenter des

audits auprès des instances paritaires de gestion de la formation professionnelle.

Les **OPCA** se voient confier un rôle nouveau d'intermédiation et d'accompagnement des TPE-PME qui ne disposent pas de ressources pour mettre en place une politique de formation. Une plus grande transparence est attendue sur les règles de prise en charge des OPCA. Leur regroupement reste en discussion : au critère financier des fonds collectés, les partenaires sociaux préfèrent une logique de « proximité professionnelle et de libre adhésion des parties ».

► **Les instances paritaires politiques nationales**

- CPNFP – Comité paritaire national pour la formation professionnelle.
- CNEFP – Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle.
- CNPE – Commission nationale pour l'emploi.

► **Les instances paritaires politiques territoriales**

- Commissions paritaires de branches territoriales ou régionales.
- COPIRE – Commission paritaire interprofessionnelle régionale pour l'emploi.
- CCREFP – Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle.

► **Les instances paritaires de gestion :**

- Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.
- OPCA.
- OPACIF<sup>1</sup>.

---

1. *Source* : [http://www.carif-idf.org/jcms/db\\_28683/lani-2009-la-synthese](http://www.carif-idf.org/jcms/db_28683/lani-2009-la-synthese)

# Présentation du titre 3 de l'ANI du 7 janvier 2009

sur le développement de la formation  
tout au long de la vie professionnelle,  
la professionnalisation et la sécurisation  
des parcours professionnels

## Titre 3 – Anticipation, certification et développement des acquis de l'expérience (VAE)

Les parties signataires considèrent qu'il faut :

- mettre à disposition de l'ensemble des publics concernés les informations permettant de mieux anticiper l'évolution des métiers et des qualifications ;
- accroître la lisibilité des différentes certifications professionnelles ;
- favoriser le développement de la validation des acquis de l'expérience, afin de faciliter, tant pour les jeunes et leurs familles, les salariés, les demandeurs d'emploi que pour les entreprises, l'accès à la formation professionnelle.

### ► 3.1 Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications

Les parties signataires du présent accord considèrent qu'il est nécessaire de développer les travaux conduits par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications et d'en renforcer la lisibilité et la diffusion.

Il s'agit ainsi de contribuer à une meilleure information et orientation des jeunes, des salariés et des demandeurs d'emploi, ainsi qu'à la définition de politiques de formation et de certification professionnelle prenant mieux en compte les évolutions qualitatives et quantitatives des secteurs d'activité, des métiers et des emplois.

À cet effet, les parties signataires souhaitent qu'une coordination des travaux et des méthodes soit réalisée entre les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications afin d'optimiser les financements qui leur sont consacrés et la qualité des travaux.

**Art. 29.** Les observatoires prospectifs des métiers et qualifications sont mis en place par les branches professionnelles ou dans le cadre de regroupements de branches professionnelles par voie d'accord.

Cet accord prévoit la composition, le rôle et les missions d'un comité paritaire de pilotage de l'observatoire, ainsi que des modalités de participation des représentants des organisations représentatives de salariés et d'employeurs à ce comité. Il détermine également les modalités de l'examen périodique de l'évolution quantitative et qualitative des secteurs d'activité, de l'emploi, des métiers et des qualifications par les CPNE.

Afin de favoriser des travaux à caractère territorial, il peut en outre prévoir que des travaux d'observation à un niveau régional ou territorial puissent être confiés, dans le cadre d'une délégation formelle, à un autre OPCA que celui de la branche ou des branches concernées, notamment interprofessionnel, ou par convention à un observatoire régional de l'emploi et de la formation

(OREF) ou à toute autre instance appropriée. Ces travaux et missions d'observation peuvent être conduits, à la demande des branches professionnelles, des Commissions paritaires territoriales (régionales) de l'emploi des branches ou des COPIRE, par les OPCA à compétence interprofessionnelle et les OPACIF compétents dans le champ du présent accord selon les modalités qui seront prévues pour la mise en œuvre des présentes dispositions.

**Art. 30.** Les travaux des observatoires et les résultats de l'examen périodique de l'évolution quantitative et qualitative réalisé par les CPNE sont mis à la disposition des chefs d'entreprise, des salariés, des institutions représentatives du personnel, des organismes compétents du secteur professionnel, des OPCA ainsi que des OPACIF compétents dans le champ du présent accord afin de faciliter leur mission d'aide à l'orientation et à l'accompagnement des projets individuels. Ces travaux sont communiqués en outre au CPNFP qui en assure la diffusion auprès des CPNE et des COPIRE.

**Art. 31.** Le CPNFP favorisera la capitalisation des méthodes et des outils, une meilleure prise en compte de la dimension intersectorielle et interprofessionnelle, l'élaboration de méthodologies communes et cohérentes, notamment par filières. Le CPNFP s'assurera qu'un socle commun d'informations entre les différents observatoires puisse être défini et rendu accessible à un large public dans le cadre d'un observatoire national des métiers et des qualifications. Dans le respect de l'article 6 de l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ouvert à la signature, le CPNFP s'attachera à renforcer l'efficacité des portails existants.

### ► 3.2 Certifications professionnelles

Les personnes et les entreprises ont besoin de repères simples, élaborés collectivement, attestant des connaissances et savoir-faire acquis par chacun.

Les certifications professionnelles ont pour objectif de valider une maîtrise professionnelle à la suite d'un processus de vérification de cette maîtrise. Elles constituent des indicateurs de qualification et participent de ce point de vue à la sécurisation des parcours professionnels.

Les certifications professionnelles revêtent une grande variété de modalités d'élaboration, de modes d'acquisition et d'évaluation auxquels il convient de donner une plus grande cohérence, eu égard à leurs finalités professionnelles. Il s'agit ainsi de favoriser la complémentarité entre elles, en tenant compte de la diversité des objectifs poursuivis afin de faciliter leur obtention et leur reconnaissance.

Il s'agit aussi de permettre la reconnaissance d'acquis dans différents systèmes par l'adoption de principes communs de découpage en unités. La définition de référentiels et d'outils méthodologiques appropriés pour leur élaboration, permet de favoriser l'évaluation des acquis des salariés et des demandeurs d'emploi et, si nécessaire, de déterminer des parcours de formation individualisés.

Les habilitations de personnes certifient, quant à elles, l'aptitude des personnes à réaliser des tâches normalisées. Le référentiel de ces habilitations est un corpus de normes. L'habilitation procède en un examen théorique et pratique.

La mention des certifications professionnelles et des habilitations de personnes dans le passeport formation visé à l'article 18, qui a pour objectif de faciliter l'identification des connaissances, des compétences et des aptitudes professionnelles et extra-professionnelles que le salarié juge utile de mentionner, acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du fait des expériences professionnelles, doit être favorisée.

À cet effet, les parties signataires du présent accord demandent à la CNCP de continuer à recenser en lien avec les branches professionnelles, les habilitations de personnes et de les inclure dans un répertoire distinct des certifications professionnelles.

**Art. 32.** Les parties signataires du présent accord demandent qu'en lien avec la CNCPE, chaque branche recense les certifications existantes dans son champ d'activité.

**Art. 33.** Les certifications professionnelles doivent s'appuyer sur un référentiel d'activités, qui permet d'analyser les situations de travail et d'en déduire les connaissances et les compétences nécessaires, et sur un référentiel de certification qui définit les modalités et les critères d'évaluation des acquis, sur la base de méthodes d'élaboration dont la cohérence doit être recherchée. Eu égard à leurs finalités professionnelles, les référentiels des diplômes, titres et certificats de qualification professionnelle concernés doivent être validés par les représentants des organisations représentatives au niveau national dûment mandatés à cet effet dans les instances concernées.

Ces référentiels peuvent être complétés d'un ou plusieurs référentiels de formation prenant en considération, d'une part la diversité des modes d'acquisition d'une certification professionnelle et, d'autre part, la diversité des modalités pédagogiques en vue de favoriser l'individualisation des parcours.

Les parties signataires du présent accord demandent aux branches professionnelles et à leurs CPNE de préciser les modalités d'élaboration et de validation des certificats de qualification professionnelle et, le cas échéant, des autres certifications professionnelles, ainsi que les conditions propres à favoriser l'accès des salariés, dans un cadre collectif ou individuel, incluant la validation des acquis de l'expérience, à ces certifications professionnelles.

**Art. 34.** Dans le cadre de leurs missions, les OPCA peuvent contribuer au financement de l'ingénierie de certification. Une évolution de leurs missions devra favoriser la capitalisation des méthodes, des outils et, s'agissant en particulier des certificats de qualification professionnelle, la reconnaissance commune ou mutuelle, par plusieurs branches professionnelles, des certifications obtenues.

Le CPNFP incitera si nécessaire, en accord avec les branches professionnelles concernées, et sur la base de périmètres communs, à la mise en place de certifications communes de type CQP interbranches.

Cette capitalisation des méthodes et des outils ainsi que la multiplication des reconnaissances communes ou mutuelles (de tout ou partie des référentiels) doit en outre être favorisée par le CPNFP qui devra se doter des moyens nécessaires pour accomplir cette mission.

L'acquisition d'un socle commun de compétences, intégrant l'aptitude à travailler en équipe, la maîtrise des outils informatiques et bureautiques, ainsi que la pratique de l'anglais ou de toute autre langue étrangère sera favorisée.

Ce socle de compétences pourra être complété par la CPNE afin de tenir compte de la diversité des métiers.

### ► 3.3 Validation des acquis de l'expérience (VAE)

La validation des acquis de l'expérience est une des modalités d'obtention d'une certification professionnelle (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle). Elle constitue à ce titre un des outils de la sécurisation des parcours professionnels.

Les démarches collectives engagées par les entreprises et les initiatives individuelles des salariés et demandeurs d'emploi doivent être encouragées.

Afin de faciliter l'accès à la VAE, les parties signataires invitent les certificateurs à simplifier les modalités d'accès et les procédures de préparation des dossiers, lorsque celles-ci sont trop lourdes. Elles considèrent que l'accompagnement doit être mieux défini et renforcé, et que la réalisation d'une action de formation doit être facilitée, si celle-ci s'avère nécessaire pour l'obtention de la certification initialement visée.

Elles recommandent que les référentiels puissent permettre plus aisément aux candidats de connaître les exigences requises afin de se positionner.

**Art. 35.** Les parties signataires du présent accord considèrent qu'il est essentiel que les branches professionnelles mettent en œuvre des démarches collectives de développement de la VAE. Ces démarches doivent être de nature à favoriser l'accès des salariés à une certification professionnelle, en particulier ceux ayant été confrontés à un déficit de formation initiale. Outre les actions d'information et de sensibilisation, seront recherchés, à cet effet, les dispositifs et méthodologies adaptés, notamment d'accompagnement, de positionnement et d'évaluation des acquis au regard des référentiels concernés, de mise en œuvre de parcours individualisés et modularisés facilitant l'accès aux certifications visées.

**Art. 36.** Il est demandé aux branches professionnelles et aux organisations représentatives d'employeurs et de salariés signataires de l'accord constitutif d'un OPCA interprofessionnel de préciser par accord :

- les modalités d'information des entreprises et des salariés sur les actions de validation des acquis de l'expérience mises en œuvre en vue de l'obtention d'une certification professionnelle, incluant les certificats de qualification professionnelle créés ou reconnus par la CPNE de la branche concernée ;
- les conditions propres à favoriser l'accès des salariés, dans un cadre collectif ou individuel, à la validation des acquis de l'expérience ;
- les modalités de prise en charge par l'OPCA concerné, des frais liés à l'organisation des jurys habilités à se prononcer pour la délivrance des certificats de qualification professionnelle incluant les frais de procédures de validation des acquis de l'expérience.

Afin d'améliorer l'information, notamment des salariés qui souhaiteraient s'engager dans une démarche individuelle, les OPACIF compétents dans le champ du présent accord auront également pour mission de mettre à la disposition de tous, les informations relatives aux conditions et modalités d'accès à la VAE ainsi que les conditions de prise en charge financière,

incluant le congé de validation des acquis de l'expérience et les actions d'accompagnement.

**Art. 37.** Les actions d'accompagnement prises en charge par les OPCA et les OPACIF compétents dans le champ du présent accord comprennent les actions d'accompagnement postérieures à la réception de la notification de la recevabilité du dossier par le candidat et se terminent à la date de la première réunion du jury de validation. Elles peuvent toutefois comprendre une phase d'accompagnement postérieure à cette première réunion afin de faciliter l'accès aux actions de formation qui s'avèreraient nécessaires à l'obtention de la certification visée.

**Art. 38.** Les accords de branche et les accords de mise en œuvre des présentes dispositions conclus par les organisations représentatives d'employeurs et de salariés signataires de l'accord constitutif d'un OPCA interprofessionnel peuvent définir les conditions et les modalités de prise en charge des actions préalables à la réception de la notification de la recevabilité du dossier par le candidat.

**Art. 39.** Lorsque, après la première réunion du jury de validation, une formation complémentaire, est nécessaire pour l'obtention de la certification visée, le candidat bénéficie soit :

- d'une priorité d'instruction et de prise en charge financière de la part de l'organisme gestionnaire du congé individuel de formation dont il relève dans le cadre d'une démarche individuelle,
- d'une priorité de prise en charge au titre des périodes de professionnalisation dans le cadre d'une démarche engagée conjointement avec l'entreprise.

### ► 3.4 Socle de connaissances et de compétences

Les parties signataires rappellent que la formation initiale a pour objectif de permettre à tous les citoyens de disposer d'un socle de connaissances et de compétences qui leur permet notamment de s'insérer dans la vie professionnelle. Ce socle

conditionne en outre la capacité des personnes à s'orienter et à se professionnaliser tout au long de leur vie.

La formation professionnelle continue ne peut à elle seule combler certaines insuffisances de la formation initiale sous statut scolaire. En particulier, l'information des élèves, des étudiants et de leurs parents doit être renforcée et l'orientation améliorée par une meilleure information sur les possibilités d'emploi, la diversité des métiers et les formations qui y mènent.

Les parties signataires considèrent qu'au-delà du socle commun de connaissances et de compétences (intégrant notamment la maîtrise de la langue française et les compétences de base en mathématiques et la culture scientifique et technologique) qui doit être acquis à l'occasion de la formation initiale et qui relève de la responsabilité de l'Éducation nationale, l'acquisition et l'actualisation d'un socle de compétences est de nature à favoriser l'évolution et les transitions professionnelles tout au long de la vie professionnelle.

**Art. 40.** Les parties signataires demandent au Conseil paritaire d'évaluations des politiques de formation professionnelle de :

- préciser ce socle, qui intégrera notamment, l'aptitude à travailler en équipe, la maîtrise des outils informatiques et bureautiques ainsi que la pratique de l'anglais ou de toute autre langue étrangère, et les moyens destinés à en favoriser l'actualisation tout au long de la vie professionnelle,
- proposer tous moyens destinés à favoriser sa prise en compte dans les programmes de formation continue, et en priorité dans ceux qui concernent les salariés les moins qualifiés et les demandeurs d'emploi, incluant la préparation opérationnelle à l'emploi,
- évaluer sa mise en œuvre.

Ce socle, une fois précisé, pourra être complété par les CPNE de branches afin de tenir compte de la diversité des métiers<sup>1</sup>.

1. *Source* : [http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf\\_ANI\\_7\\_janvier.pdf](http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_ANI_7_janvier.pdf)

# Présentation de la loi du 24 novembre 2009

relative à l'orientation et à la formation  
professionnelle tout au long de la vie

Ce texte, pour partie, transpose l'accord national interprofessionnel (ANI) conclu sur le sujet le 7 janvier 2009 par les partenaires sociaux. Le texte de loi est disponible dans sa totalité sur le site <http://www.vie-publique.fr/th/glossaire/journal-officiel.html>

## *Les grands axes du projet de loi*

### ► Création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

Objectif : assurer la qualification ou la requalification des salariés les moins qualifiés et des demandeurs d'emploi

Mise en œuvre : dans le projet de loi, il permet de mieux orienter le financement de la formation professionnelle vers les publics ou les secteurs qui en ont le plus besoin, ainsi que les TPE et PME. Il est mobilisé au travers d'une convention cadre signée entre l'État et le Fonds.

Moyens : le Fonds est doté d'environ 900 millions d'euros, issus en partie d'une contribution des entreprises prélevée sur l'obligation de financement de la formation professionnelle (entre 5 et 13 % de cette participation). L'affectation des ressources du Fonds est déterminée par un accord entre les organisations représentatives d'employeurs et de salariés au niveau national et interprofessionnel.

### ► Réforme du réseau des OPCA

Objectif : réformer la collecte et l'utilisation des contributions versées par les employeurs pour le financement de la formation professionnelle, afin qu'elles soient mutualisées et gérées de façon plus transparente et plus efficace.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, le nombre d'OPCA est ramené à une quinzaine (en relevant le seuil minimal de collecte). Les économies de gestion réalisées vont de pair avec le développement de services de conseils en parcours de formation, en développement des compétences et sécurisation des trajectoires professionnelles.

Calendrier : un délai de deux ans est prévu par le projet de loi pour la mise en place de cette nouvelle structuration des OPCA.

### ► Coordination des acteurs en matière de formation professionnelle

Objectif : améliorer la coordination des acteurs – État, régions, partenaires sociaux – en matière de formation professionnelle.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, le plan régional de développement de la formation est signé conjointement par le président du conseil régional, le préfet de région et le recteur d'académie. Il définit la programmation des actions de formation professionnelle pour les jeunes et les adultes et garantit le développement cohérent de l'ensemble des filières de formation.

Calendrier : signature d'un nouveau PRDF tous les 6 ans, au plus tard le 1<sup>er</sup> juin de l'année qui suit l'élection des conseillers régionaux.

► **Transparence de l'offre de formation**

Objectif : améliorer le contrôle de l'activité des organismes de formation.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, la procédure de contrôle des règles de fonctionnement des organismes est renforcée. La liste des organismes est accessible à tous et les stagiaires de la formation professionnelle sont informés par les organismes des objectifs de la formation qu'ils poursuivent et des personnes vers lesquelles ils peuvent se retourner s'ils ont des critiques ou des remarques à formuler.

► **Élargissement du congé individuel de formation**

Objectif : permettre la prise en charge des formations prises sur le temps libre (soir ou samedi).

Moyens : dans le projet de loi, les fonds de la formation professionnelle prennent en charge ces formations, qu'elles se déroulent entièrement, ou en partie en dehors du temps de travail.

► **Portabilité du droit individuel à la formation**

Objectif : rendre le DIF aisément utilisable après la rupture du contrat de travail.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, le salarié peut mobiliser ses droits après rupture du contrat de travail (en CDI), durant sa période de chômage ou dans sa nouvelle entreprise (dans les deux années suivant son embauche). Les droits acquis et l'OPCA compétent pour verser les droits sont mentionnés sur le certificat de travail que reçoit le salarié de son ancien employeur.

Moyens : les coûts correspondants à la mobilisation du DIF sont pris en charge par les OPCA.

► **Création du passeport formation**

Objectif : garder en mémoire les étapes du parcours de formation.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, le passeport formation récapitule les étapes du parcours de formation (diplômantes ou non diplômantes) et de l'expérience professionnelle de chacun.

Moyens : il est mis à disposition par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.

### ► Développement de la VAE

Objectif : appuyer l'essor de la validation des acquis de l'expérience.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, la participation des professionnels aux jurys de certification est encouragée, afin d'en renforcer la qualité et d'en faciliter la constitution.

Moyens : les frais liés à la tenue des jurys de certifications sont assimilés à des dépenses de formation professionnelle et pris en charge par les OPCA. Ils intègrent les frais de transport, d'hébergement et de restauration, la rémunération du salarié, les cotisations sociales et, le cas échéant, la taxe sur les salaires qui s'y rattache.

### ► Bilan d'étape professionnel

Objectif : connecter les bilans de compétence avec les stratégies de gestion prévisionnelle de carrière de l'entreprise.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, le bilan d'étape professionnel permet au salarié d'établir, avec la participation de son employeur, un diagnostic de ses compétences professionnelles et des objectifs de formation. Il est à l'initiative des salariés ayant plus de 2 ans d'ancienneté, qui en bénéficient obligatoirement, et renouvelable tous les cinq ans.

### ► Information sur la formation et l'orientation professionnelle

Objectif : améliorer les circuits d'information du public en matière de formation et d'orientation professionnelle.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, les structures d'accueil d'orientation et de formation peuvent recevoir une labellisation

spécifique (recensés au sein d'un annuaire) ; un numéro vert national orientation/formation (en lien avec les dispositifs existants de l'Éducation nationale) est créé ; les contenus du portail orientation-formation sont enrichis et l'ergonomie du site améliorée.

► **Formation des salariés des TPE et PME**

Objectif : permettre un bon accès à la formation des salariés des TPE et PME.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, les contributions des entreprises de moins de 50 salariés au financement de la formation professionnelle sont « sanctuarisées » au sein des OPCA : elles financent uniquement la formation dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Moyens : ces contributions devraient s'élever à environ 1,2 million d'euros.

► **Développement du contrat de professionnalisation**

Objectif : développer le contrat de professionnalisation en ciblant notamment les jeunes et les adultes les moins qualifiés.

Mise en œuvre : dans le projet de loi, le contrat de professionnalisation est accessible aux jeunes de moins de 26 ans, aux demandeurs d'emploi, aux titulaires de minima sociaux, aux personnes sortant d'un contrat aidé. Les branches professionnelles définissent des contrats de professionnalisation renforcés avec une durée de contrat pouvant aller jusqu'à 24 mois, une formation et un tutorat renforcés.

Pôle Emploi appuie le développement des contrats de professionnalisation, notamment à travers des conventions-cadres signées avec les branches professionnelles.

Moyens : les contrats de professionnalisés renforcés sont financés par les partenaires sociaux dans le cadre du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Les tuteurs externes sont financés par les OPCA pour accompagner les jeunes non-diplômés, les titulaires de minima sociaux et les sortants de contrats aidés.

### *Principaux amendements au projet de loi*

Parmi les amendements adoptés lors du débat à l'Assemblée nationale, on peut notamment citer :

- un amendement portant de 21 à 40 le nombre de bassins d'emploi dans lesquels pourra être appliqué le « contrat de transition professionnelle » (CTP) qui permet aux licenciés économiques d'entreprises de moins de 1 000 salariés de percevoir 80 % de leur salaire brut pendant un an pour recevoir une formation ;
- un autre permettant aux jeunes de 16 à 18 ans sortis du système scolaire sans diplôme d'accéder aux « écoles de la deuxième chance », jusqu'alors réservées aux jeunes de plus de 18 ans.

### *D'autres amendements adoptés par le Sénat concernent :*

- la possibilité pour un salarié de faire valoir son droit individuel à la formation lorsqu'il change d'entreprise ;
- l'ouverture du contrat de professionnalisation, modalité de formation en alternance, aux titulaires du RSA ou de l'allocation de solidarité spécifique ainsi qu'aux handicapés. Sa durée pourra dans certains cas être portée à 24 mois ;
- l'assouplissement des conditions d'entrée en apprentissage, notamment dans la fonction publique, la possibilité d'entrer en apprentissage dans un CFA (Centre de formation d'apprentis) dès 15 ans au lieu de 16, l'interdiction des stages en entreprise hors parcours scolaire ;
- le transfert des psychologues de l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes) vers le Pôle emploi.

Un amendement voté au Sénat annule par ailleurs une disposition de la loi de simplification et de clarification du droit qui empêchait de dissoudre une personne morale pour escroquerie, ce qui notamment empêche la dissolution de

l'Église de scientologie, pourtant requise par le parquet de Paris dans une affaire de ce type. Cet amendement complète un article du projet de loi déposé au Parlement à l'initiative du gouvernement, introduit par l'Assemblée nationale et consacré à la lutte contre l'infiltration sectaire dans le secteur de la formation, article prévoyant notamment l'interdiction d'exercer une activité de formation pour toute personne condamnée pour activités sectaires et des mesures de contrôle du contenu des formations<sup>1</sup>.

---

1. *Source* : <http://www.vie-publique.fr> et <http://www.dgefp.bercy.gouv.fr>

# Bibliographie

- BESSON E., secrétariat d'État chargé de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, *Valoriser l'acquis de l'expérience – Une évaluation du dispositif VAE*, 4 septembre 2008.
- BONAÏTI C., « Le parcours des candidats à la Validation des acquis de l'expérience : moins source d'inégalité que la formation mais mieux vaut être accompagné et diplômé pour réussir », *Premières synthèses*, DARES, 2008.
- BUREAU M.-C., GRIMAUULT S., LOCHARD Y., COMBES M.-C., QUINTERO N., TUCHSZIRER C., « Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la Validation des acquis de l'expérience », *Rapport de recherche*, n° 46, CEE, mai 2008.
- BUREAU M.-C., COMBES M.-C., GRIMAUULT S., « Usages collectifs et exercice individuel du droit individuel à la VAE », *La Revue de l'Yves*, n° 55, 2007.
- Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, *Recommandations pour le développement de la Validation des acquis de l'expérience*, octobre 2006.
- KIRSCH E., « Évaluer les acquis de l'expérience – Entre normes de certification et singularité des parcours professionnels », *Bref* n° 159, Céreq, décembre 1999.
- KOGUT-KOUBIAK F., MORIN C., PERSONNAZ E., QUINTERO N. et SECHAUD F., « Logiques d'accès à la VAE et parcours de validation », *Relief*, n° 12, Céreq, janvier 2006.
- LABRUYERE C., « La VAE, quels candidats, pour quels diplômes ? », *Bref*, n° 230, Céreq, mai 2006.

- LABRUYERE C, « VAE : une nouvelle voie d'accès aux diplômes en cours de vie professionnelle », *Données Sociales – La société française*, Insee, 2006.
- LAYEC J., LEGUY P., *La VAE dans les entreprises : un atout collectif? Étude des pratiques dans des TPE & PME-PMI et collectivités territoriales*, ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement, 2006.
- LE ROUX A., « La validation des acquis dans l'enseignement supérieur en 2006 », *Les notes d'information*, n° 07.39, Depp, novembre 2007.
- PAGNANI B., ANCEL A. « Pour une méthodologie de l'accompagnement dans une visée autoformative de la VAE à l'université », *Actualités de la recherche en éducation et en formation*, 2007.
- PETTE X., DEVIN C., *Étude sur les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie*, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Direction générale des entreprises, mai 2005.
- PROT B., « L'expérience d'accompagnement en validation des acquis permet-elle de développer ses connaissances », *Actes du colloque L'accompagnement en VAE : enjeux, pratiques et perspectives*, Orléans, 1<sup>er</sup> juillet 2005.
- RECOTILLET I., WERQUIN P., « Parcours de VAE, un visa pour l'emploi ? », *Relief*, n° 24, Céreq, mai 2008.

# Index

## A

Accompagnateur 31-32, 35, 38, 40  
Accompagnement 27-28, 31  
    collectif 41  
Acquis d'expérience 36, 38, 39  
Après-VAE 69  
Autoformation 47, 50, 75

## B

Bilan de compétences 11, 99

## C

Carrière 14, 25  
Certification professionnelle 87, 96  
Compétence 36, 51  
Confiance 72

## D

DIF 10  
Dossier VAE 19-20

## E

Employabilité 16, 68, 97, 100,  
    110, 117  
Évolution professionnelle 14  
Expérience professionnelle 39

## F

Formation 88  
    continue 11, 83, 85  
    tout au long de la vie 67, 83, 89,  
    94

## G

GPEC 105

## H

Habilité 54

## I

Identification du diplôme 15  
Identité professionnelle 45, 48  
Introspection 25-26, 42, 45, 47,  
    73, 75

## J

Jury VAE 57

## M

Mobilité 110, 117, 124, 131  
    externe 141

**O**

OPACIF 10

**P**

Parcours 25

professionnel 16, 131

Preuve 36, 39

Processus de formation 15

**Q**

Qualification 35

professionnelle 87

**R**

Reconnaissance 36, 70

Référentiel 28, 39

de compétences 35

de connaissances 37

RNCP, 87, 98, 161

**T**

Trajectoire professionnelle 72

**V**

Validation des acquis (VA) 15, 36

VAP 11, 15

Vie professionnelle 23