

**NEF**

# **La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels**

**NOTES  
EMPLOI  
FORMATION**

**38**

*Damien Brochier, Françoise Kogut-Kubiak,  
Chantal Labruyère, Nathalie Quintero*

**novembre  
2008**

**C**éreq

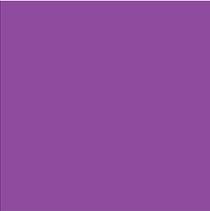
## Déjà parus

- ***Le pilotage de l'orientation tout au long de la vie. Le sens des réformes***  
Isabelle Borrás, en collaboration avec Thierry Berthet, Étienne Campens, Claudine Romani  
NEF 29, juillet 2008
- ***Les choix d'orientation à l'épreuve de l'emploi***  
Isabelle Borrás, Agnès Legay, Claudine Romani  
NEF 30, juillet 2008
- ***Panorama sectoriel de la relation formation-emploi. Une exploitation des portraits statistiques de branche***  
Dominique Fournié, Christophe Guitton  
NEF 31, juillet 2008
- ***Choix d'orientation et logiques institutionnelles***  
Gérard Boudesseul, Yvette Grelet  
NEF 32, août 2008
- ***Orientation : quels repères pour trouver son chemin ?***  
Gérard Boudesseul, en collaboration avec Cyril Coinaud, Yvette Grelet, Céline Vivent  
NEF 33, septembre 2008
- ***Orientation : la parole aux élèves***  
Thierry Berthet (coord.), Stéphanie Dechezelles, Rodolphe Guoin, Véronique Simon  
NEF 34, septembre 2008
- ***Les acteurs locaux de l'orientation : un exemple aquitain***  
Thierry Berthet (coord.), Stéphanie Dechezelles, Rodolphe Guoin, Véronique Simon  
NEF 35, septembre 2008
- ***Le système d'orientation. Entre choix individuels et contraintes d'action publique***  
Thierry Berthet, Yvette Grelet, Claudine Romani (coord.)  
NEF 36, octobre 2008
- ***Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation***  
Elyes Bentabet  
NEF 37, octobre 2008

La liste complète des NEF parues peut être consultée  
sur le site internet du Céreq

**[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)**

La collection Notes Emploi Formation regroupe des textes qui présentent des résultats d'études réalisées dans le cadre des activités du Céreq et de son réseau. Elle propose des analyses récentes sur les diverses dimensions de la relation entre formation et emploi. Ces notes, éventuellement amendées et enrichies, pourront être ultérieurement publiées sur d'autres supports.



## Synthèse

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a doté les salariés d'un droit individuel à la validation des acquis de l'expérience (VAE), destiné à faciliter leurs mobilités sur le marché du travail et à sécuriser leurs parcours professionnels. Collectivement les acteurs de l'entreprise se sont saisis de ce nouveau droit (Accord national interprofessionnel, avenant interprofessionnel, accords de branche ou de groupes, etc.). Mais, sur le terrain, l'utilisation de la VAE comme un outil au service des politiques de ressources humaines reste encore assez marginale. Quels sont les ressorts des entreprises qui se sont lancées dans l'aventure ? Quels moyens ont-elles mobilisé et quelle place ont-elles laissé aux projets personnels de leurs salariés ? Telles sont les principales questions auxquelles nous tentons de répondre dans ce travail qui exploite 15 monographies d'actions collectives réalisées en 2006-2007.

L'engagement initial des entreprises dans ces actions collectives peut rarement se dissocier de l'action de sa branche d'appartenance et de l'OPCA qui en constitue le relais financier et opérationnel, autour des enjeux que représente l'accès de la main-d'œuvre à la certification professionnelle. La déclinaison de cette politique révèle une grande souplesse des usages locaux de la VAE dont le développement échappe de fait à toute logique de standardisation. De plus interviennent souvent, dans le montage de ces actions, des institutions porteuses de politiques territorialisées d'emploi-formation. Néanmoins, deux grands types de dispositifs collectifs peuvent être distingués : les uns au service d'une stratégie de valorisation interne de la main d'œuvre, les autres axés sur le registre de la sécurisation des trajectoires des salariés.

Les investissements consentis par l'entreprise tendent à se concentrer sur la phase amont de la démarche de VAE. Peu perceptibles par les candidats, ces investissements contribuent pourtant à raccourcir notablement la durée de l'étape préalable de recevabilité et à assurer de bonnes conditions d'accompagnement dans la phase de préparation des épreuves d'évaluation. S'inscrivant dans une « logique de la réussite », les entreprises mobilisent les financements nécessaires à la mise en place de dispositifs d'accompagnement et de formation pour permettre à l'ensemble des salariés inscrits dans une démarche collective d'accéder à une validation totale. Ces moyens réduisent considérablement les abandons en début de procédure et contribuent à soutenir l'engagement des candidats tout au long du parcours. En attestent d'ailleurs les très bons taux de maintien dans la démarche et de réussite totale dans presque tous les dispositifs étudiés.

Quel que soit le cadre plus ou moins facilitateur proposé par l'entreprise, la nature de l'exercice demandé par les certificateurs reste fondamentalement individuelle. Les démarches d'entreprise se traduisent par un fort co-investissement de l'entreprise et du salarié. Si la première mobilise des moyens humains et financiers, le second dépense de l'énergie et de la « matière grise », et le plus souvent du temps personnel non indemnisé. Le projet de court terme du salarié doit concorder avec celui de l'entreprise, sans engagement sur l'évolution de sa situation professionnelle. Mis en mouvement de façon opportune vers la certification, il se construit de nouvelles ressources pour élaborer un projet d'avenir personnel, avec des objectifs plus ambitieux en termes d'évolution de carrière.

Alors que le débat sur le modèle de VAE à développer (VAE-constat *versus* VAE-parcours) n'en finit pas d'alimenter les rapports d'experts, les aménagements divers apportés de manière pragmatique par les entreprises se traduisent de fait par la multiplication de dispositifs hybrides, qui allient validation et formation.

### AUTEURS

**Damien Brochier,  
Françoise Kogut-Kubiak,  
Chantal Labruyère,  
Nathalie Quintero,  
Céreq.**

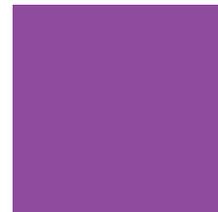




## **Sommaire**

Introduction .....	5
1. L'engagement des entreprises pour la VAE au croisement de sollicitations externes et de dynamiques internes .....	10
1.1. Des entreprises sensibles aux impulsions émises par leur environnement ...	10
1.2. Deux modes d'intégration de la VAE dans les stratégies de GRH des entreprises.....	14
2. Les dispositifs collectifs : quels moyens mis au service des candidats ?...	19
2.1. Une prise en charge collective des difficultés propres à la phase amont de la recevabilité .....	20
2.2. Des investissements collectifs d'accompagnement : du néant au plus consistant.....	25
2.3. L'hybridation formation/validation en question .....	28
3. Les objectifs visés par les salariés et les investissements consentis .....	31
3.1. Un projet personnel qui prend forme dans le cadre du projet d'entreprise	31
3.2. Un projet d'ordre récapitulatif plus que prospectif pour une majorité de candidats .....	33
3.3. Une démarche et un investissement qui restent malgré tout très personnels	35
Conclusion : retour sur le débat droit individuel/dispositif collectif .....	37
Références bibliographiques.....	41
Annexe : fiches entreprises .....	43
Glossaire .....	54





## Introduction

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a doté les salariés d'un droit individuel à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ce droit est destiné à faciliter leur mobilité sur le marché du travail et à sécuriser leurs parcours professionnels, en créant un meilleur accès aux certifications professionnelles. Fortement médiatisée lors de son adoption, la VAE s'est progressivement intégrée dans la « boîte à outils » des acteurs chargés d'accompagner les actifs dans la gestion de leur parcours professionnel. Relayée par de nombreux sites Internet, l'information sur la VAE est aujourd'hui largement accessible. Si les conditions sont réunies pour que le grand public s'approprié ce nouveau droit, le flux des candidats ne progresse pourtant pas autant que le souhaiteraient les pouvoirs publics : les objectifs ambitieux fixés à la suite du rapport Benhamou (60 000 diplômes délivrés en 2006) sont loin d'avoir encore été atteints. Le système d'information ne permet pas de distinguer, parmi les candidats, ceux qui s'inscrivent dans la démarche VAE dans le cadre d'une initiative purement individuelle de ceux qui relèvent de dispositifs collectifs initiés par des entreprises et/ou par le service public de l'emploi. Néanmoins, la plupart des enquêtes réalisées auprès d'échantillons de candidats<sup>1</sup> montrent qu'une large majorité de candidatures relève d'initiatives individuelles, exception faite de quelques secteurs d'activité, comme celui des services à la personne : dans cette branche les partenaires sociaux se sont fortement mobilisés, de concert avec les pouvoirs publics, pour impulser des dynamiques collectives, dans les entreprises et sur les territoires<sup>2</sup>. La progression rapide et significative du nombre des diplômés par la VAE pour les emplois de premier niveau de qualification dans ce secteur conforte aujourd'hui les différents acteurs publics<sup>3</sup>. En effet, ces derniers appellent depuis plusieurs années les entreprises à intégrer ce nouvel outil dans leurs politiques de gestion des ressources humaines, dans un double objectif de valoriser la main-d'œuvre et de sécuriser les trajectoires professionnelles. L'invitation fait d'ailleurs écho aux positions offensives affichées par les partenaires sociaux eux-mêmes en matière d'information sur la VAE, à la fois dans l'ANI (septembre 2003), puis dans l'avenant sur le financement de la VAE (juillet 2005), et la signature de nombreux accords de branche dans lesquels le développement de la VAE figure en bonne place, au moins en termes de priorité en matière d'information interne et de soutien aux initiatives. Jacques Freyssinet (2007)<sup>4</sup> souligne d'ailleurs que ce positionnement en faveur de la VAE a encore été confirmé par les partenaires sociaux dans l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : plusieurs articles en effet font état de l'amélioration nécessaire non seulement de l'information sur la VAE mais aussi de l'accompagnement des candidats. Selon lui, « un consensus semble s'être établi entre organisations patronales et syndicales sur le rôle que la VAE doit jouer comme instrument de facilitation des mobilités et de sécurisation des parcours professionnels ».

---

<sup>1</sup> Enquête en Languedoc Roussillon (Michun 2007). Enquête niveau V, DARES (Bonaïti 2008).

<sup>2</sup> L'enquête DARES met en évidence un écart de 25 points entre le secteur sanitaire et social et les autres secteurs sur l'item « origine de la démarche, sans rapport avec l'entreprise ».

<sup>3</sup> « Compte tenu de l'importance de la promotion des salariés en activité dans la satisfaction des besoins en qualifications, le développement par les entreprises et les administrations de telles utilisations (collectives) de la VAE doit être encouragé » (HCEEE 2004). « Il recommande aux partenaires sociaux de prendre appui sur les acquis et le développement de la négociation collective à tous les niveaux pour développer la VAE », (Labruyère et Rose 2004).

<sup>4</sup> Pour des raisons internes à la Revue de l'IRES, la référence de cet article est datée de l'année 2007, mais il a été rédigé au cours du premier trimestre 2008, ce qui a permis à l'auteur d'intégrer une analyse sur l'ANI du 11 janvier 2008.

## MÉTHODOLOGIE

Le matériau mobilisé en appui de cette publication est constitué de onze monographies de dispositifs collectifs. Huit d'entre elles sont issues d'un travail réalisé en 2006-2007 dans le cadre d'un partenariat entre le Céreq, le CEE et l'IRES (étude DARES) ; les trois autres émanent d'une étude effectuée en 2007 en partenariat avec le cabinet Trans'versal (étude Acisé). Des fiches synthétiques figurant en annexe présentent les principales caractéristiques de chacune de ces opérations collectives d'entreprise. D'autres monographies d'entreprises ont également nourri notre analyse : certaines ont été réalisées à l'occasion d'études antérieures menées par d'autres équipes (Béret et Lewandowski 2005 ; Paddeu et Savoyant 2003 ; MCVA-CNAM 2006), d'autres provenant de témoignages recueillis lors de séminaires (Dubret-Dufour 2006 ; ministère de l'Industrie 2005).

L'étude faite pour la DARES visait à analyser la façon dont la VAE s'inscrivait dans des dispositifs collectifs mis en œuvre par des entreprises, des branches professionnelles, des groupements d'associations ou regroupements d'employeurs. Compte tenu du développement encore timide de ce type d'opérations collectives, la constitution de l'échantillon s'est effectuée de façon pragmatique : des employeurs de différents types (entreprises, filiales de grands groupes, associations), de tailles diverses (grandes entreprises, PME) et de secteurs d'activité variés, mais aussi des branches professionnelles, des associations ou groupements de professionnels, ainsi que des certificateurs, sont représentés. Il s'agissait de prendre en compte les multiples logiques d'usage de la VAE par les employeurs, mais aussi les différents niveaux où la VAE venait s'inscrire dans une stratégie à moyen ou long terme. Au total, quinze monographies ont été produites, dont huit sont relatives à des dispositifs collectifs d'entreprises.

Quinze entretiens semi-directifs ont été menés avec les acteurs directement impliqués dans chacune des opérations retenues (salariés, responsable ressources humaines, organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), ministères certificateurs, responsable de l'accompagnement externe, représentant syndical et patronal, membre d'une Direction départementale de l'emploi et de la formation professionnelle (DD-TEFP), etc.).

L'étude conduite pour l'Acisé proposait de faire un état des lieux du développement de la VAE dans les associations de médiation bénéficiaires de postes d'adultes-relais, (emplois aidés spécifiques créés en 2002 dans le cadre de la politique de la Ville) et d'évaluer les besoins d'accompagnement de leurs salariés. Un échantillon de 25 structures employeurs a été enquêté dans trois régions (Île-de-France, Nord-Pas-de-Calais et PACA), et 55 salariés ont été interviewés, dont deux-tiers étaient dans une démarche VAE. Au cours de l'enquête, une douzaine de dispositifs collectifs de VAE ont pu être décrits, dont trois seulement étaient à l'initiative des employeurs, les autres étant des dispositifs territoriaux pilotés par les DRTEFP.

Toutefois, dans les entreprises elles-mêmes, l'utilisation de la VAE comme un outil au service des politiques de ressources humaines (RH) reste encore assez marginale. Même si la plupart des grandes entreprises ont quelques expériences à faire valoir, celles-ci restent souvent confinées à un établissement, voire à une unité de production, et souvent à une catégorie particulière de salariés.

C'est sur ces actions collectives, conduites à l'initiative des employeurs, que nous avons souhaité nous pencher, cinq ans après un premier regard porté sur ce type de démarches, déjà développées au début des années 2000 dans quelques entreprises, dans le cadre de la loi de 1992 sur la validation des acquis professionnels (Paddeu et Savoyant 2003). Ce cadre juridique articulait étroitement la démarche de validation et la démarche de formation, puisque les candidats ne pouvaient pas prétendre à l'octroi de toutes les unités de certification par la validation<sup>5</sup>. Dès lors, on pouvait observer que certaines initiatives d'entreprises se situaient dans une logique de pur « constat » des acquis de leurs salariés, et contestaient le détour, même très partiel, par la formation auquel les contraignait la loi

<sup>5</sup> Rappelons qu'ils choisissaient les unités dont ils demandaient l'octroi par validation d'acquis, et qu'ils devaient passer l'examen prévu pour les élèves de la voie scolaire pour les autres, le minimum imposé étant d'au moins une épreuve traditionnelle.

#### POUR EN SAVOIR PLUS

Le rapport d'étude « *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience* » est disponible en intégralité sur les sites respectifs des trois organismes de recherche : [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr), [www.cce.recherche.fr](http://www.cce.recherche.fr), [www.ires-fr.org](http://www.ires-fr.org)

#### Les auteurs :

Céreq : Elyes Bentabet, Damien Brochier, Marie-Christine Combes, Françoise Kogut-Kubiak, Chantal Labruyère, Nathalie Quintero, Bernardine Rivoire, Josiane Teissier.

CEE : Marie-Christine Bureau, Colette Leymarie, Cécile Baron

IRES : Solveig Grimault, Carole Tuchsirer, Yves Lochar

Cette étude a donné lieu à **plusieurs valorisations** parmi lesquelles :

- Brochier D. (2007), « Le développement de la VAE dans un groupe de service : la difficile propagation d'un investissement partenarial », *Revue de l'IREs*, n° 55, pp. 187-205.
- Bureau M.-C., Combes M.-C., Grimault S. (2007), « Usages collectifs et exercice d'un droit individuel à la VAE », *Revue de l'IREs*, n° 55, pp. 209-230.
- Grimault S., Quintero N., Tuchsirer C. (2008), « Les entreprises et la VAE : quels usages collectifs du dispositif ? », *DARES, Premières informations et Premières synthèses*, n° 44.4.
- Labruyère C., Quintero N. (2008), « Les entreprises, terrains d'initiatives et d'initiation à la VAE », *Actualité de la formation permanente*, n° 212, septembre.

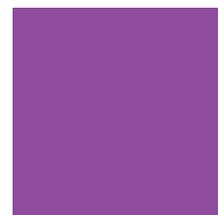
L'étude sur les dispositifs collectifs d'accompagnement à la VAE dans la médiation sociale est disponible sur les sites du Céreq ([www.cereq.fr](http://www.cereq.fr), collection Net.doc) et de l'Acisé ([www.lacse.fr/dispatch.do](http://www.lacse.fr/dispatch.do)) : C. Barneaud, C. Labruyère, D. Ollivier, *Évaluation des besoins d'accompagnement des adultes relais médiateurs de ville dans les démarches VAE*, février 2008.

pour que leurs salariés obtiennent la délivrance totale de leur diplôme. La majorité des entreprises cependant s'était engagée dans la démarche pour individualiser et raccourcir des processus de formation qualifiante qu'ils pensaient devoir conduire pour faire monter en compétences certaines catégories de salariés. Ces initiatives entraînent donc parfaitement dans l'esprit de la loi de 1992. Inscrite, pour certains, en rupture avec cette conception de parcours de qualification articulant validation et formation (Labruyère et Rose 2004), la loi de 2002 sur la VAE est-elle devenue pour autant un outil au service exclusif de démarches de « validation-constat », que l'on pourrait clairement distinguer d'autres opérations collectives à vocation de développement de la qualification par la formation ? Nous verrons que la rupture que certains appellent de leurs vœux est loin d'être totalement consommée, la VAE donnant lieu, dans les entreprises, à des dispositifs collectifs de nature variée, au sein desquels la dimension formative n'est que rarement absente.

Nous constaterons dans une première partie que l'engagement initial des entreprises dans ces actions collectives se réalise au croisement d'impulsions issues de leur environnement institutionnel (leur branche d'appartenance, les pouvoirs publics, etc.), et de leur propre stratégie de gestion des hommes. Ces dynamiques constituent le socle sur lequel le nouveau dispositif vient s'encastrier. Nous examinerons dans une deuxième partie les investissements que nécessite le montage concret des démarches collectives de VAE dans ces entreprises, en montrant les articulations fréquentes de ces démarches avec des opérations plus classiques de formation qualifiante. Nous traiterons dans une troisième partie des objectifs propres aux salariés impliqués dans ces dispositifs et de l'investissement personnel qu'ils consentent pour réussir un projet placé sous le regard de leurs collègues et de leur hiérarchie. En conclusion, nous nous interrogerons sur le bien-fondé d'un questionnement en termes de « limites à l'exercice du droit individuel », ouvert lors du premier travail d'évaluation de la mise en œuvre de la loi réalisé pour le HCEEE.

Entreprises	Finalité	Certifications visées	Personnel concerné par l'expérimentation	Résultats
<b>Auchan</b> Grande distribution alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation et fidélisation des salariés</li> <li>Relance de l'évolution professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bac pro Commerce</li> <li>CAP Boulanger</li> <li>BTS Assistante de direction</li> <li>BTS Opticien lunetier</li> <li>BTS MUC,</li> <li>Bac pro Service</li> </ul>	23 candidats	Démarche en cours au moment de l'enquête
<b>Trans-Sport*</b> Réception et distribution de marchandises	Faire émerger une hiérarchie intermédiaire pour encadrer les nouveaux embauchés (promotion interne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAP Agent d'entreposage et de messagerie</li> <li>Bac pro Logistique</li> </ul>	15 candidats	3 validations totales 12 abandons
<b>Flunch</b> Restauration en libre-service	Favoriser la mobilité professionnelle dans l'entreprise et éviter le turn-over	<ul style="list-style-type: none"> <li>CQP RECAPE</li> <li>CQP Agent de restauration</li> <li>CQP Agent d'exploitation</li> </ul>	54 candidats	37 validations totales, 11 validations partielles, 4 non-validation
<b>Veolia Environnement</b> Société des transports départementaux du Gard Transports interurbains	Ouvrir un accès prioritaire au détenteur du CAP à la promotion interne pour le poste de vérificateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAP Agent d'accueil et de conduite routière, transport de voyageur</li> </ul>	40 candidats 10 candidats seront retenus chaque année après sélection par la direction.	10 validations totales en 2006
<b>Fralib</b> Industrie agroalimentaire	Reconnaissance symbolique et externe des qualifications Motivation du personnel Outil de GRH	<p>1°expérimentation : BP IAA</p> <p>2°expérimentation : Bac pro MSMA</p>	<p>1°expérimentation : 13 candidats</p> <p>2°expérimentation : 12 candidats en 2006. Les 12 autres seront accompagnés l'année suivante.</p>	<p>1°expérimentation : 10 validations totales, 1 validation partielle, 2 abandons</p> <p>2°expérimentation : 7 validations totales, 3 validations partielles, 2 abandons</p>

\* Le nom de l'entreprise a été volontairement modifié pour respecter la demande d'anonymat de celle-ci.



Entreprises	Finalité	Certifications visées	Personnel concerné par l'expérimentation	Résultats
ADMR / Association de l'olivier (Bouches du Rhône) Aide à domicile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se doter d'un personnel plus qualifié pour faire face à la montée en charge de personnes dépendantes</li> <li>Obtenir la certification qualité</li> <li>Reconnaissance salariale et professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEAVS (délivré par la DGAS)</li> </ul>	Environ 50 candidats	Taux de réussite de l'ordre de 85%
Groupe Kolin-Fils* Industrie textile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motiver du personnel</li> <li>Développer l'employabilité</li> <li>Développer la mobilité interne</li> <li>Améliorer le climat social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAP CSI</li> <li>CAP AEM</li> </ul>	66 candidats	43 validations totales 20 validations partielles (proposition de parcours de formation) 3 absences de validation
Manpower Intérim	Fidélisation des intérimaires	Titre de Cariste d'entrepôt (ME)	48 dossiers déposés 39 personnes ont été jugées recevables	2 non validation 3 reports de validation en raison de problèmes techniques.
Association 1 Médiation sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidéliser les salariés</li> <li>Pérenniser les postes</li> </ul>	Titre d'agent de médiation, d'information et de services (AMIS)	28 candidats entre 2004 et 2007 16 candidats en 2008	18 validations totales
Association 2 Médiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnaliser les salariés pour optimiser la qualité des prestations et crédibiliser la fonction de médiation</li> </ul>	Titre d'agent de médiation, d'information et de services (AMIS)	10 candidats	10 validations totales en 2007
Mairie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnaliser les salariés</li> </ul>	Bac pro SPVL	27 candidats sur 3 sessions	4 validations totales, 4 validations partielles, 2 abandons

\* Le nom de l'entreprise a été volontairement modifié pour respecter la demande d'anonymat de celle-ci.

## **1 | L'engagement des entreprises pour la VAE au croisement de sollicitations externes et de dynamiques internes**

Pour une entreprise, l'engagement d'une démarche de VAE envers ses salariés ne peut intervenir qu'à l'issue d'une période de gestation, au cours de laquelle elle doit créer les conditions de faisabilité de sa démarche, notamment en nouant des partenariats avec des institutions ou des organismes spécialisés dans le domaine de la certification. La conception de l'entreprise en matière de VAE se positionne au croisement de deux dynamiques. La première, externe à l'entreprise, émane d'institutions qui interviennent directement ou indirectement dans le champ de la certification et qui offrent à l'entreprise des voies pour s'engager dans l'usage de la VAE. Ce mouvement se conjugue à une deuxième dynamique, cette fois propre à l'entreprise, qui porte sur les modes d'intégration de la VAE dans ses pratiques de gestion des ressources humaines.

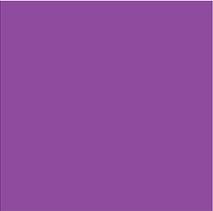
### **1.1. Des entreprises sensibles aux impulsions émises par leur environnement**

Pour les entreprises, la crédibilité de la VAE apparaît fortement corrélée à la façon dont l'environnement institutionnel porte ce type de démarche. Le contexte légal, marqué notamment par la loi de 2002, constitue une toile de fond qui balise l'action des entreprises. Il est relayé par les politiques de branche dans le domaine de la certification, qui offrent des repères plus spécifiques aux démarches de VAE. Il peut être aussi lié à des politiques territoriales de qualification de la main-d'œuvre, impulsées par le service public de l'emploi ou des OPCA territoriaux.

#### **Un enjeu de déclinaison de la loi sur la VAE**

Même s'il est trivial de le rappeler, l'évolution du contexte légal joue un rôle majeur dans l'élaboration par les entreprises de politiques de VAE. À cet égard, la loi de modernisation sociale de 2002 constitue un tournant, notamment par la médiatisation dont elle a fait l'objet. Si elle assouplit le droit à la reconnaissance des acquis de l'expérience, elle n'apparaît cependant pas suffisante pour rendre crédible l'usage de la VAE dans les entreprises. C'est surtout à travers la loi de 2004 relative à la formation tout au long de la vie que la VAE s'intègre réellement dans les politiques d'entreprises. En ciblant le contenu de la loi de 2002 sur la population des salariés, elle en fait un élément supplémentaire de la « boîte à outils » dont disposent désormais les responsables d'entreprise ou les DRH pour développer et reconnaître les compétences. En outre, la VAE devient un objet du dialogue social et peut être intégrée au sein d'accords d'entreprise, comme celui signé en août 2006 au sein de l'entreprise Auchan, qui contient des dispositions spécifiques sur la VAE.

Cet impact du contexte légal sur les politiques d'entreprise n'est cependant pas totalement nouveau. Certaines entreprises avaient déjà, dix ans plus tôt, cherché à profiter des opportunités offertes par la loi de 1992, qui offrait un premier cadre de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle. Tel est le cas notamment de la CGEA,



société par la suite intégrée au groupe Veolia Environnement, qui a cherché à mettre en place dès le milieu des années quatre-vingt-dix une procédure de reconnaissance des compétences acquises par ses salariés « anciens », en complément de la création d'une filière d'intégration par apprentissage des jeunes embauchés. Le recours similaire à une certification publique comme finalité de la démarche, pour deux catégories très différentes, apparaissait ici comme un facteur d'équité appréciable pour la direction des ressources humaines vis-à-vis de l'ensemble de ses salariés.

### **Des politiques de branche actives et souvent anciennes en matière de certification**

L'impact des dispositions légales sur l'engagement des entreprises s'effectue cependant rarement de manière directe. Dans la plupart des cas analysés, c'est grâce à un cadre élaboré au niveau de la branche professionnelle à laquelle appartient l'entreprise qu'une démarche de VAE va pouvoir être mise en œuvre.

La structuration d'un tel cadre s'effectue souvent selon le même schéma. Elle trouve sa source dans l'affirmation d'une politique de branche volontariste en matière de formation et de qualification, qui établit une cible de certification précise en direction d'une ou plusieurs catégories de salariés. Cet objectif l'amène à nouer des partenariats avec des structures, souvent publiques, qui gèrent ces certifications. Enfin, l'OPCA de branche devient le relais et/ou le facteur d'impulsion opérationnel de cette politique auprès des entreprises. Il utilise la VAE comme outil privilégié pour atteindre des salariés expérimentés dont la compétence n'a encore jamais fait l'objet d'une reconnaissance officielle. Sous des formes à chaque fois singulières, on retrouve ce triptyque « politique de branche-ciblage d'une certification-impulsion de l'OPCA » dans cinq des situations analysées.

Le secteur de la restauration se caractérise structurellement par l'existence d'une population peu qualifiée particulièrement nombreuse. Depuis plusieurs années, les partenaires sociaux de cette branche, réunis au sein du conseil d'administration du FAFIH (OPCA de l'industrie hôtelière) cherchent à faire évoluer cette situation, notamment en fondant les mobilités professionnelles internes à la branche sur des certifications spécifiques que sont les certificats de qualification professionnelle (CQP). La loi de 2002 va être l'occasion d'ouvrir l'accès à ces certifications à des salariés déjà expérimentés, alors que ce type d'action était jusque-là plutôt orienté vers les jeunes récemment intégrés dans ce secteur.

On observe une démarche similaire dans le secteur de l'aide à domicile. En 2002, un accord de branche contribue à créer un cadre commun aux qualifications identifiées dans les trois conventions collectives existantes, à travers l'établissement d'une grille de correspondance entre niveaux de classification et diplômes. Le positionnement de l'emploi-repère « d'auxiliaire de vie sociale », au niveau C de la filière « intervention », sous réserve que le salarié détienne le DEAVS (ou la mention complémentaire « Aide à domicile », son équivalent en formation initiale), va susciter une forte attraction pour ce diplôme. De leur côté, certains acteurs structurants du marché, comme les conseils généraux financeurs de l'allocation d'autonomie, vont inciter les prestataires de service à mettre à disposition des diplômés pour intervenir auprès des personnes dépendantes. Dans ce contexte, la VAE va s'avérer un outil précieux pour accompagner vers cette cible de certification un grand nombre de salariés du secteur qui redoutaient de devoir

retourner en formation pour satisfaire aux contraintes formelles de qualification, désormais de plus en plus prégnantes. Pour concrétiser une telle démarche, la branche définit un cadre contractuel précis pour la VAE à travers un accord de branche signé en décembre 2004, qui s'inscrit dans la continuité de la loi de mai 2004 sur l'accès à la formation tout au long de la vie. Ce texte prévoit des modalités pratiques (en termes d'information des salariés et d'attribution d'un congé d'accompagnement) pour faciliter l'engagement des salariés dans une VAE. Enfin, l'OPCA Uniformation, auquel adhèrent les structures d'aide à domicile, est appelé à mobiliser une part des fonds mutualisés du secteur au service de cette politique. Ces financements sont abondés par des fonds publics dans le cadre d'une politique de contractualisation engagée avec l'État et l'Union européenne à travers un engagement de développement de la formation<sup>6</sup> couvrant la période 2003-2006.

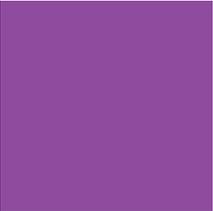
Le secteur de l'industrie textile constitue pour sa part un cas original où la VAE vient s'inscrire dans une stratégie de reconnaissance des acquis de l'expérience déjà engagée depuis plus d'une dizaine d'années, à travers une action volontariste de l'OPCA. Le FORTHAC, OPCA directement issu de la réforme du système de gestion des fonds mutualisés de 1993-1994, a noué dès 1995 un partenariat avec l'Éducation nationale en matière de validation de l'expérience des ouvriers du textile. Ceux-ci peuvent s'engager dans des parcours modulaires qualifiants (PMQ) qui leur permettent de se voir reconnaître des acquis via une procédure d'évaluation spécifique, et de compléter leur parcours par des formations adaptées, en vue de déboucher sur l'obtention de diplômes ou de CQP. Ce dispositif, d'abord expérimental et limité territorialement, s'est étendu progressivement pour devenir un axe structurant de la politique de branche. Sa grande proximité avec les dispositions de la loi de 2002 sur la VAE lui permet, moyennant quelques adaptations mineures, de rester utilisable pour l'engagement de procédures de VAE. Compte tenu de cette évolution, les entreprises de ce secteur, à l'instar de Kolin-Fils, assimilent largement la démarche PMQ et le recours à la VAE.

On retrouve cette même articulation des politiques d'entreprise aux politiques de branche dans le cas d'Auchan et de la branche du commerce à prédominance alimentaire. Cette branche a intégré la préoccupation pour la VAE dans le cadre d'un accord d'entreprise de déclinaison de l'ANI de 2003 et de la loi de 2004 sur la formation tout au long de la vie qu'elle a signé en juin 2004. De façon très similaire à l'industrie textile, l'usage de la VAE s'appuie sur une volonté déjà ancienne de maîtrise des certifications utilisées dans la branche, bien relayée par le FORCO, OPCA des entreprises du commerce et de la distribution. Un effort particulier a notamment été fait pour que des « passerelles » soient établies entre les certificats de qualification professionnelle propres à la branche, les diplômes de l'Éducation nationale et les titres du ministère du Travail. Ces efforts antérieurs contribuent à ce que la branche se soit progressivement imprégnée d'une culture de la certification, qui facilite la mise en œuvre des démarches de VAE au niveau des entreprises. Il n'est pas surprenant dans ces conditions que les dispositions relatives à la VAE dans l'accord d'entreprise précité, signé par Auchan en 2006, se calquent sur l'accord de branche.

Enfin, le secteur du travail temporaire est lui aussi fortement sensibilisé à la VAE depuis déjà plusieurs années. C'est en 2000, soit avant même la loi de 2002, que son engagement dans ce domaine se structure véritablement. D'une part, deux accords de branche

---

<sup>6</sup> Ce dispositif s'appelle aujourd'hui engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC).



signés dans le champ de la formation reconnaissent l'enjeu de la validation des acquis de l'expérience comme composante du déroulement de carrière des intérimaires. D'autre part une expérimentation initiée par le secrétariat d'État à la formation professionnelle<sup>7</sup> est engagée sur la base d'une convention entre le ministère du Travail et l'organisation professionnelle de branche pour mettre en place des modalités de validation des acquis adaptées à la situation spécifique des intérimaires. Cette antériorité dans l'action du syndicat d'employeurs (le Prisme) et de l'OPCA de branche (le FAF TT) conduit aujourd'hui à ce que l'offre de VAE soit bien outillée au plan des procédures (organisation des jurys, modalités d'accompagnement) dans ce secteur.

Ces différents cas soulignent combien l'engagement des entreprises en matière de VAE ne peut être dissocié de l'action de la branche d'appartenance et de l'OPCA qui en constitue le relais financier et opérationnel. Les enjeux de certification notamment, dès lors qu'ils se nouent dans la durée autour de partenariats entre le monde professionnel et les principaux ministères certificateurs, semblent beaucoup plus marqués du sceau de la complémentarité entre institutions que fondés sur une logique de concurrence entre le « monde du privé » et « le monde du public ».

Un tel contexte donne un relief particulier à « l'accord-cadre national pour le développement de la validation des acquis de l'expérience » signé le 15 février 2007 entre l'État, quatre organisations interprofessionnelles d'employeurs (le MEDEF, la CGPME, l'UPA et l'UNAPL), et 16 organisations professionnelles de branche<sup>8</sup>. Loin d'apparaître comme une simple déclaration d'intention, ce texte s'inscrit dans le prolongement direct de coopérations déjà engagées dans une série de branches. Il inscrit formellement la VAE comme un dispositif nécessitant un engagement conjoint des entreprises (et de leurs organisations) et des pouvoirs publics.

### **Des impulsions issues d'une dynamique territoriale**

À côté de l'impact de la loi et des politiques de branche, une troisième source d'impulsion de l'engagement des entreprises dans une démarche de VAE peut être signalée. Elle émane d'institutions contribuant à la régulation du système de formation sur un territoire donné, qui choisissent d'inscrire la VAE comme axe structurant de leur stratégie. Celle-ci les conduit à proposer aux entreprises, situées dans leur zone de compétence, d'engager avec leur soutien des actions de VAE en direction de leurs salariés. Deux types de démarches doivent être distingués.

La première émane des OPCA interprofessionnels dont le champ d'action est territorial, et dont la cible est constituée par des PME développant peu d'initiatives à l'égard de la formation de leurs salariés. Dans le cas de l'entreprise Trans-Sport par exemple, l'initiative de l'opération VAE revient à l'OPCA interprofessionnel régional auquel elle est adhérente, à savoir l'OPCAREG<sup>9</sup>. Dans le cadre de ses orientations, cette structure a en effet acté en 2002 le principe d'une élévation du niveau de qualification des salariés des entreprises bénéficiant de ses services. Elle a mandaté dans ce but un partenaire

<sup>7</sup> Dite « Expérimentation Pery » du nom de la secrétaire d'État à la formation professionnelle.

<sup>8</sup> Dont plusieurs sont impliquées dans les opérations qui servent de support à la présente étude.

<sup>9</sup> En juin 2007, le réseau France-OPCAREG et l'OPCIB-IPCO ont fusionné pour devenir OPCALIA, désormais troisième acteur national au titre de la collecte des fonds de la formation professionnelle auprès des entreprises.

public lié à l'Éducation nationale pour réaliser un diagnostic « ressources humaines » auprès de plusieurs entreprises, afin de tester la faisabilité d'une opération collective de VAE. Contactée pour être partie prenante de cette opération, l'entreprise Trans-Sport a donné finalement son accord pour l'engagement d'une opération collective de VAE à destination de ses salariés.

Un deuxième type de démarche émane des acteurs publics locaux de l'emploi et de la formation, qui ont été dotés, dès le début de l'année 2004, de crédits spécifiques pour développer la VAE au niveau territorial, notamment en montant des « *projets partenariaux pour l'accès aux certifications de publics éloignés de la qualification* »<sup>10</sup>. Premier cas repérable : en 2005, une responsable régionale de formation de l'entreprise Manpower a été sollicitée par une direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) et une direction régionale de l'AFPA. Ce ciblage sur une entreprise de travail temporaire de la part de la DDTEFP s'inscrit dans ses orientations en matière de développement de la VAE en faveur de la sécurisation des parcours des salariés précaires. Il rencontre un intérêt certain de la part de l'entreprise qui réagit immédiatement en formulant en retour un certain nombre d'exigences sur la population de salariés qui pourrait être concernée par ce type de démarche. On trouve cette même implication des partenaires publics locaux dans le cas de l'expérimentation menée au sein de l'entreprise Flunch en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Dans cette région, on trouve à l'origine une forte implication de la DRTEFP. Celle-ci va obtenir une dérogation pour autoriser la préparation de CQP par la VAE (alors que ceux-ci ne figuraient pas encore au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)) et proposer de prendre en charge le financement d'expériences de VAE en entreprise. Ces différents éléments vont rencontrer l'intérêt du DRH de Flunch qui va accepter de s'engager dans ce projet.

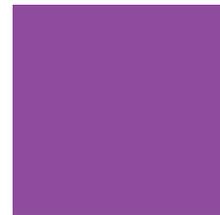
Dans le champ de la médiation sociale, ce sont également les services de l'État (DRTEFP) qui ont impulsé les politiques de certification des associations employeurs des adultes-relais, avec dans un premier temps, un soutien à des actions dites de « professionnalisation », qui s'est prolongé à partir de 2005, par le financement total (dans le cas de dispositifs territoriaux s'adressant à des petites associations) ou partiel des démarches VAE, les grosses associations étant invitées à mobiliser également des financements via leurs OPCA.

## **1.2. Deux modes d'intégration de la VAE dans les stratégies de GRH des entreprises**

Depuis le début des années 2000, le contexte légal et institutionnel apparaît donc particulièrement favorable et incitatif à l'égard du développement de la VAE dans les entreprises. Que ce soit au niveau national, dans le cadre des orientations prises par de nombreuses branches ou encore au travers des dynamiques territoriales, les entreprises sont de plus en plus sollicitées en matière de VAE. Leur réponse, quand elle est positive, les amène immédiatement à s'interroger sur les modalités d'intégration de ce nouvel outil dans leur stratégie de GRH. À ce niveau, deux logiques d'action sont identifiables.

---

<sup>10</sup> Circulaire DGEFP n° 2004-002 du 19 janvier 2004 relative aux objectifs et modalités de délégation des crédits relatifs à la mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience.



## La VAE partie prenante de stratégies de valorisation interne de la main-d'œuvre

Dans la première configuration, les objectifs assignés à la VAE sont fortement internalisés. Ils sont souvent très ciblés car liés à la valorisation d'un métier ou d'une fonction précise, tout en s'inscrivant dans une perspective plus large de développement de la mobilité interne dans l'entreprise.

La VAE peut être mobilisée par l'entreprise comme un outil de reconnaissance professionnelle de salariés, à travers la valorisation des métiers qu'ils exercent. L'existence et la diffusion d'une certification attachée à des métiers jusque-là peu valorisés socialement ou émergents constitue en effet une des voies permettant de leur donner des lettres de noblesse. C'est le cas en particulier pour les dispositifs du secteur de l'aide à domicile (diplôme d'auxiliaire de vie sociale) et de la médiation sociale (titre de technicien de la médiation sociale), mais également pour partie dans les transports (CAP agent d'accueil et de conduite routière, transport de voyageurs) ou dans la restauration commerciale (CQP agent de restauration). Ces opérations visent le plus souvent une catégorie stratégique de la main-d'œuvre de l'entreprise : dans certains cas, cette main-d'œuvre est porteuse du cœur de métier, comme pour les intervenantes à domicile (ADMR), les adultes relais (médiation sociale) ou les chauffeurs de bus (Veolia Environnement) ; dans d'autres cas, elle a une activité qui conditionne la délivrance du service (agent de restauration chez Flunch), sans pour autant pouvoir se prévaloir d'un statut de « professionnel », accordé en revanche aux cuisiniers, avec lesquels ces agents travaillent.

Le cas du groupe Veolia Environnement illustre une telle dynamique. Comme on l'a déjà noté, l'une de ses sociétés s'est intéressée à la validation des acquis de ses salariés expérimentés dès le début des années quatre-vingt-dix, en contrepoint d'une action volontariste en matière d'intégration des jeunes. Dans cette perspective, elle a structuré des partenariats avec le ministère de l'Éducation nationale pour contribuer à la création de certifications publiques qui n'existaient pas pour un certain nombre de ses métiers de base (conducteur de bus, ripeur), dans le but explicite de les valoriser : « *Si le groupe CGEA pour ses ouvriers qualifiés a fait le choix du diplôme, c'est avant tout pour valoriser ses métiers et les hisser au rang de professions, motiver ceux qui les exercent et leur donner, s'ils le souhaitent, la possibilité d'accompagner l'entreprise sur le long terme* » (Sirot 2000). Au début des années 2000, dans le cadre des procédures de VAP, un peu plus d'une centaine de salariés avaient réussi à devenir diplômés au sein du groupe. Ce résultat ne peut s'expliquer seulement par le partenariat institutionnel. Il doit intégrer aussi l'engagement individuel primordial d'un cadre du groupe qui a assumé durant cette période une fonction « *d'acteur d'interface* » entre le monde de l'entreprise et le système éducatif (Brochier 1992), en jouant notamment un rôle actif dans les CPC, tout en pilotant la diffusion de la VAE au sein du groupe. Ce type de profil, que l'on retrouve chez Auchan à travers les diverses fonctions assumées par le responsable formation du groupe (président de l'organisation professionnelle de branche, administrateur du Forco et membre d'une CPC), témoigne de l'enjeu de l'imbrication entre des démarches individuelles et des logiques institutionnelles durant la période de montée en charge d'un système aussi complexe que celui de la VAE.

Dans le secteur des services à la personne, l'engagement dans la VAE de l'ADMR, association spécialisée dans l'aide à domicile, s'inscrit dans une stratégie similaire de mon-

tée en qualification. La stratégie de l'association converge ici avec celle de la branche autour de l'enjeu commun de crédibiliser le métier et ses titulaires, pour permettre une amélioration de la qualité de service.

Ces enjeux de valorisation des métiers peuvent être associés dans certains cas à une stratégie économique de reconnaissance externe de la qualité du service délivré. En effet, l'affichage d'une part significative de salariés diplômés peut asseoir un positionnement sur un segment de marché jugé stratégique (les personnes dépendantes dans l'aide à domicile) ou trop peu autonomisé au sein d'un secteur d'activité plus large (la médiation au sein des activités à dominante socio-éducative). Cet objectif de positionnement peut devenir premier dans le cas d'entreprises confrontées à un renforcement de la réglementation des activités<sup>11</sup> ou simplement à un durcissement des conditions d'accès à certains appels d'offre (prestations de sécurité, de formation, etc.). Cependant, la revalorisation des personnes et des métiers, centrale dans ce premier type de dispositif, est essentiellement d'ordre symbolique, puisque dans la très grande majorité des cas l'obtention de la certification visée ne fait pas l'objet d'une reconnaissance salariale systématique. Exception faite pour l'ADMR, puisque la branche de l'aide à domicile dispose depuis 2002 d'une grille de classification qui prévoit l'accès au niveau C de qualification pour les détenteurs du DEAVS. Cela explique en large partie la forte attractivité de la VAE dans cette branche, qui fournit de gros bataillons de candidats depuis 2005 (Bonaïti 2008b ; Marquier 2008).

Cette problématique de valorisation des métiers par la VAE ne constitue pas le seul objectif visé par les entreprises. Elle est souvent associée à des enjeux plus larges de gestion de ressources humaines, qui visent à améliorer la gestion de son marché interne<sup>12</sup>. Dans un contexte de fort turn-over, la VAE apparaît notamment comme un moyen de mobilisation et de fidélisation des personnels, qui peut prendre des formes différentes.

Dans des groupes de taille importante, qui disposent déjà d'une ingénierie conséquente en matière de formation, l'engagement d'une démarche collective de VAE entre dans la continuité d'une stratégie de professionnalisation du personnel affirmée de longue date. La VAE ne constitue dans ce cas qu'un élément complémentaire d'une instrumentation en GRH déjà considérable. Mais elle ouvre une voie de reconnaissance complémentaire à la formation, qui esquisse des perspectives d'évolution future pour des salariés jusque-là bloqués par rapport à leur avenir professionnel. Le groupe Veolia Environnement a ainsi réaffirmé l'enjeu que représentait la VAE en 2004 en l'intégrant dans un accord de groupe relatif au développement des compétences et des carrières, signé avec l'ensemble des organisations syndicales. Auchan présente le cas un peu similaire d'une grande entreprise ayant une bonne réputation « sociale » dans son secteur (la grande distribution), et qui va intégrer la VAE comme l'une des voies possibles pour permettre à des salariés d'évoluer professionnellement au sein de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Exemples de l'activité d'entretien des extincteurs, cité par le Céreq (Paddev et Savoyant 2003), ou de la direction des centres de loisirs des collectivités territoriales, cité par MCVA (MCVA-CNAM 2006).

<sup>12</sup> La notion de « marché interne du travail » est issue des travaux de Doeringer et Piore (*Internal Labor Markets and Manpower analysis*, 1971). Elle recouvre l'ensemble des règles qui régissent la rémunération et la répartition du travail à l'intérieur d'une entreprise. Elle s'oppose à la notion de « marché externe » qui définit le marché du travail « classique » dans lequel se confrontent les offres et les demandes d'emploi.



Tout en étant indispensable, notamment dans les directions centrales des grandes entreprises, cette reconnaissance formelle de la VAE comme instrument de GRH doit souvent se concilier avec des objectifs plus opérationnels pour devenir crédible au niveau des établissements ou dans les PME. Ceux-ci peuvent renvoyer à la nécessité de faire émerger une hiérarchie intermédiaire pour encadrer les nouveaux embauchés dans une période d'expansion (Trans-Sport) ou *a minima* constituer un volant de tuteurs potentiels pour accompagner les parcours de qualification des débutants (Flunch). Ils peuvent aussi s'inscrire dans la préoccupation de conférer plus d'objectivité aux pratiques de promotion interne en désignant le diplôme comme critère minimum d'appartenance au vivier des « promouvables » (Société de transports filiale de Veolia Environnement). L'émergence d'une forme de plasticité des usages « locaux » de la VAE dessine ainsi un développement de sa pratique dans les entreprises qui s'éloigne *a priori* d'une logique de standardisation.

### **La VAE au service d'une stratégie de sécurisation des trajectoires**

Dans une seconde configuration, la VAE vient plutôt outiller une stratégie de sécurisation des trajectoires professionnelles individuelles. Celle-ci peut s'inscrire dans le cadre de politiques préventives de gestion de l'emploi, dans un horizon barré par la menace des restructurations, que celle-ci soit évoquée (Kolin-Fils), ou non (Fralib). Elle peut également être partie prenante de dispositifs de transition professionnelle visant l'accès de salariés précaires à des emplois « ordinaires » (Manpower, associations de médiation sociale).

Le contexte économique difficile et ses conséquences en matière d'emploi peuvent constituer une forme de stimulant pour favoriser le développement de la VAE en entreprise. La VAE est mobilisée dans ce cas dans le cadre d'une action préventive. On peut renvoyer ici à l'exemple déjà évoqué du secteur textile, où la VAE est articulée depuis quelques années avec le dispositif interbranches des parcours modulaires qualifiants, mis en place au milieu des années 1990 dans le cadre d'un partenariat entre l'Éducation nationale et le Forthac (OPCA de la filière textile). Dans cette branche, dont la restructuration est quasiment permanente depuis déjà plusieurs dizaines d'années, l'intégration de la VAE dans les parcours de certification est utilisée comme un moyen d'accroître les possibilités de reconversion des salariés. Dotés souvent d'une longue ancienneté dans l'entreprise, ils doivent être outillés pour affronter un espace de mobilité ouvert sur d'autres secteurs d'activités. Le cas de l'entreprise Kolin-Fils est particulièrement révélateur d'une telle situation. Son choix de s'engager dans la VAE procède bien sûr d'un objectif similaire aux autres entreprises de favoriser la mobilité interne grâce à une meilleure visibilité des compétences internes. Mais il comporte également une visée explicite de remobilisation du personnel dans un contexte dominé par l'incertitude. La proposition faite aux salariés d'acquérir un diplôme susceptible d'être reconnu au-delà du seul secteur textile constitue un gage d'accroissement de leur employabilité. Mais plus profondément, la stratégie de VAE représente un moyen de redonner une vision de l'avenir professionnel à des individus plutôt pessimistes. Elle agit également comme un moyen d'améliorer le climat social, en offrant une solution positive aux salariés dans une période de reconversion.

Un autre cas intéressant est celui de l'entreprise Fralib, qui a déjà connu par le passé plusieurs plans sociaux et qui va intégrer la VAE comme un nouvel outil de valorisation des ressources humaines. Son action en matière de VAE s'appuie sur la revitalisation d'un partenariat déjà ancien avec l'OPCA de son secteur (l'AGEFAFORIA), mais aussi avec

un gros organisme public de formation agricole, le CFPPA, grâce auquel des salariés de l'entreprise ont pu obtenir des diplômes de l'Éducation nationale ou des CQP via la formation continue. La VAE représente dans ce cas un objet nouveau pour des partenaires qui disposent déjà d'un long passé de travail en commun autour des certifications.

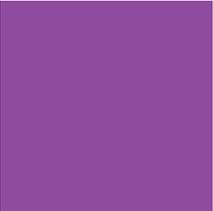
Lorsque la VAE est mobilisée par des entreprises ou organismes qui interviennent de longue date dans la gestion des trajectoires d'emploi (entreprises de travail temporaire, établissements et services d'aide par le travail – ex CAT –, entreprises d'insertion, associations intermédiaires et ETTI...), il s'agit en général, à l'inverse, de valider un parcours professionnel caractérisé par des ruptures et/ou des allers-retours fréquents entre emploi et chômage. Pour les acteurs institutionnels locaux (DRTEFP, conseil régionaux, délégations régionales d'OPCA, etc.) qui soutiennent financièrement ces actions, il s'agit de promouvoir des espaces de stabilité de l'emploi à l'échelle d'un territoire donné : dans le cas des intérimaires, cette stabilité peut recouvrir un enchaînement régulier des missions aussi bien que l'accès à un CDI. Pour les travailleurs handicapés et les personnes en insertion par exemple, comme dans le cas des médiateurs de rue, elle est attendue d'un accès à un emploi ordinaire, sur la base de la qualification reconnue. Compte tenu des objectifs de mobilité sur le marché du travail, la question de la reconnaissance salariale du diplôme obtenu est renvoyée au futur employeur, et dépend pour partie de l'existence ou non de seuils d'accès identifiés dans la grille de classification, mais aussi des représentations que se font les responsables d'entreprise de la valeur des différentes catégories de certifications (diplômes de l'Éducation nationale ou des Affaires sociales, titres du ministère de l'Emploi, CQP...).

### **Une différenciation marquée des critères d'engagement des entreprises dans la VAE**

Cette série d'observations met finalement en évidence des logiques d'engagement dans la VAE qui en font une réponse adaptée à deux types de mutations économiques très différentes auxquelles sont confrontées les entreprises.

Le premier type d'engagement concerne essentiellement des entreprises de service jusque-là peu préoccupées par la qualité de leur main-d'œuvre, qui se trouvent percutées par des enjeux de développement de la qualité de service, sur des marchés en pleine expansion mais peu soumis aux aléas de la conjoncture internationale (services à la personne, restauration collective, transport collectif, etc.). Pour elles, la VAE participe d'une valorisation interne de la main-d'œuvre et s'inscrit dans une dynamique de structuration du « marché interne » de l'entreprise potentiellement favorable à une fidélisation du personnel.

Le deuxième type d'engagement caractérise des entreprises plus soumises aux aléas du marché du travail, du fait de leur positionnement sur des secteurs marqués par la concurrence internationale (textile, secteur agro-alimentaire) ou par la gestion des emplois précaires (travail temporaire, entreprises d'insertion). Pour elles, la VAE correspond à une visée de sécurisation des trajectoires individuelles, et s'inscrit dans une perspective de renforcement des capacités des individus en cas de retour sur le marché du travail.



## 2 | Les dispositifs collectifs : quels moyens mis au service des candidats ?

Quels que soient les objectifs visés par l'entreprise, la mise en place d'un dispositif collectif de VAE se traduit par des investissements humains et matériels. Ces derniers sont le plus souvent gérés par une équipe de la direction des ressources humaines, et vont concerner les différentes phases de la démarche VAE. Dans tous les cas, la phase amont du projet (choix de la certification, construction du partenariat local avec les certificateurs, les prestataires et les financeurs, et information/sélections des candidats) s'avère investie de manière importante par l'équipe qui porte l'expérimentation. Celle-ci acquiert, chemin faisant, une connaissance suffisante du monde de la certification et de ses acteurs au niveau local pour devenir un relais efficace entre les candidats et les dispositifs institutionnels de VAE. Ceux-ci ne connaissent en effet le plus souvent que des candidats individuels, même lorsque une convention est signée entre l'entreprise et le certificateur et qu'une partie de l'accompagnement est assurée par celle-ci.

Ces investigations menées en entreprise nous ont permis de rencontrer les principaux protagonistes de ce type de dispositif, qu'il s'agisse de chefs d'entreprise ou de responsables RH, de gestionnaires internes des actions collectives, parfois de représentants syndicaux, et dans tous les cas de candidats, plus ou moins avancés dans leur parcours. Elles nous permettent aujourd'hui de consolider les hypothèses relatives aux finalités de ces opérations<sup>13</sup> du point de vue de la logique gestionnaire et managériale des entreprises, et de dresser un panorama assez complet des différentes formes d'investissements consentis pour soutenir la démarche des candidats.

C'est de cette diversité de pratiques « d'accompagnement »<sup>14</sup> des candidats dont nous allons rendre compte ici, sans être en mesure cependant d'établir des régularités entre les choix opérés en matière d'investissements collectifs et les types d'objectifs poursuivis. Cet état des lieux va nous conduire à distinguer les cas où l'entreprise joue un rôle majeur dans l'accompagnement à la VAE, au point d'éclipser l'intervention du prestataire externe, de ceux, plus rares, où elle se désengage après l'étape de recevabilité. Dans ce dernier cas, pour la seconde phase de la démarche, les salariés sont alors renvoyés à un statut de candidats individuels, confrontés aux aléas de prise en charge qui peuvent naître d'un prestataire défaillant. Surtout, nous verrons qu'une majorité d'entreprises vont inclure dans l'accompagnement renforcé qu'elles proposent des temps de formation, opérant ainsi une sorte de métissage entre dispositif de professionnalisation et dispositif de validation d'acquis, qui n'est pas sans poser des questions sur l'objet de l'évaluation dans une démarche de VAE<sup>15</sup>. Cette question de l'hybridation entre accompagnement et formation est bien au cœur de la problématique de la VAE. Elle renvoie notamment aux nombreux

---

<sup>13</sup> Des ébauches de classification étaient déjà proposées dans la Note Emploi Formation de J. Paddeu et A. Savoyant (2003), ainsi que dans le rapport MCVA de 2005 ou dans le Document CEE n° 63/2006.

<sup>14</sup> Le terme d'accompagnement est utilisé ici dans une acception très large, renvoyant à l'ensemble des étapes de la démarche de VAE.

<sup>15</sup> Le jury peut-il prendre en compte, dans son évaluation, les acquis d'apprentissages opérés en formation, lorsque ces apprentissages sont trop récents pour avoir été transformés en « savoirs en action », dans des situations de travail concrètes ?

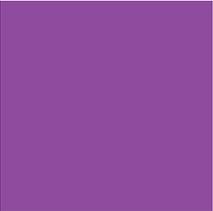
débats issus de la genèse de la loi de modernisation sociale sur les liens entre expérience professionnelle et apprentissages opérés en formation formelle. Ces débats soulèvent des questions plus théoriques sur la nature des apprentissages, dans les différentes situations (formation, y compris en entreprise – alternance – et travail) que le Céreq souhaite continuer à explorer dans les années à venir pour contribuer à éclairer des thématiques sur la nature des apprentissages en formation formelle et en situation de travail.

## **2.1. Une prise en charge collective des difficultés propres à la phase amont de la recevabilité**

Les entreprises investissent en premier lieu la phase amont de la procédure de VAE. Cela recouvre les étapes primordiales de l'information sur la VAE, de la recherche de la bonne certification et de l'identification des interlocuteurs pour le traitement du dossier de recevabilité. La recherche de financements de la démarche en partenariat avec les OPCA et les services déconcentrés de l'emploi et de la formation sont au cœur de cet investissement. Le transfert de cette phase de préparation du dispositif de l'individu vers l'entreprise (i.e. le responsable de l'action collective de VAE) constitue un atout considérable pour les candidats potentiels : il simplifie à l'extrême la phase amont pour les individus qui s'engagent dans un dispositif collectif d'accès à la certification. En effet, les études menées par le Céreq sur les publics de la VAE (Kogut-Kubiak *et al.* 2006) ont montré que face à la complexité du dispositif institutionnel et de sa procédure, nombre de salariés renoncent à mener à terme leur démarche voire même à s'engager dans le dispositif. Parmi les quelques 80 000 personnes ayant contacté l'Éducation nationale en 2006, à peine une sur trois est véritablement entrée dans la démarche. L'engagement des employeurs dans des opérations collectives permet de remédier assez largement à ces risques d'abandons précoces liés à certaines des difficultés de la démarche, notamment dans la phase amont de la recevabilité. Tous les exemples confirment, à une exception près, que le taux d'abandon précoce est considérablement réduit, voire inexistant, dans les dispositifs collectifs étudiés.

### **Choisir un diplôme dans le maquis des certifications nationales : une étape problématique...**

L'accès des salariés aux procédures de VAE est aménagé en interne, dans chaque entreprise selon des modalités différentes qui renvoient à des politiques plus ou moins incitatives, organisées ou sélectives. La recherche de la bonne certification est une démarche souvent complexe pour les entreprises dans la mesure où les responsables d'opération VAE ne possèdent pas toujours une connaissance exhaustive de l'offre de certification, malgré l'existence du répertoire national des certifications en cours d'incrémentation (donc très incomplet) au moment du démarrage des actions étudiées. Ce défaut d'information sur le paysage des certifications peut les amener à restreindre d'emblée l'éventail de leur choix. Ce choix va également dépendre, pour partie, des priorités affichées par les OPCA, qui ont vocation à décliner techniquement et financièrement les orientations politiques inscrites dans les accords de branche et définis par les CPNE en matière de qualification. Mais il dépend aussi, dans certains cas, de l'existence de partenariats anciens avec des centres de formation, détenteurs d'une expertise sur les référentiels de telles ou telles certifications, ou encore de liens établis entre l'entreprise et les ministères certificateurs (cf. 1.1).



Sur les onze structures de l'échantillon, cinq entreprises et une mairie visent des diplômes de l'Éducation nationale, et une association un diplôme de la direction générale des Affaires sociales (le DEAVS). Une entreprise et deux associations s'orientent vers des titres du ministère de l'Emploi et une seule entreprise vise des CQP de branche (voir Annexes).

D'une façon générale, lorsque le choix se porte sur un (ou des) diplômes de l'Éducation nationale, l'argument le plus souvent avancé est celui de la valeur que les salariés attachent en général au « diplôme », et le fait qu'ils voient dans la perspective de décrocher ce type de certification la réparation d'une blessure ancienne souvent liée à une sortie précoce du système scolaire. Chez Kolin-Fils par exemple, le responsable de formation déclare : « *La solution Education nationale nous convenait aussi parce que ça a une valeur aux yeux des gens qui n'ont pas fait d'études. C'est une institution sacrée. Avec une certification « métier », on n'aurait pas eu, du tout, la même motivation.* » La légitimité forte de ces diplômes aux yeux des salariés l'est tout autant aux yeux d'une majorité d'employeurs, malgré les discours parfois convenus tenus par les organisations patronales sur leur inadéquation récurrente.

Dans d'autres champs professionnels, cette légitimité peut être portée par d'autres ministères comme celui des Affaires sociales, de la Santé ou de l'Agriculture, dont les diplômes bénéficient d'une forte reconnaissance de la part des acteurs économiques concernés. C'est le cas du DEAVS dans le secteur de l'aide à domicile. Dans cette branche professionnelle, un accord de 2002 propose un cadre commun de référence sur la question des qualifications, en établissant des correspondances entre types de diplômes et niveau de classification (cf 1.1). Le DEAVS, bien qu'il ne soit pas le seul à permettre l'accès à l'emploi qualifié d'auxiliaire de vie sociale, reste pour les employeurs le diplôme de référence. Sur le terrain, dans les associations locales, c'est souvent autour de lui que le dispositif collectif est organisé (Association de l'Olivier, fédération ADMR).

Dans le cas de l'entreprise de restauration (Flunch) le choix s'est porté sur trois CQP (agent de restauration, agent d'exploitation et RECAPE), conformément à la politique de promotion très active de la branche pour les certifications paritaires qu'elle a développées depuis 2002, relayée sur le terrain par le FAFIH, l'OPCA de branche. Dans les années 1990, le développement des CQP résultait du constat que l'offre éducative de l'Éducation nationale ne répondait pas aux besoins des entreprises. Cette orientation est maintenue encore aujourd'hui pour des raisons pédagogiques par le FAFIH, dans le cadre de la politique de formation professionnelle de la branche. Contrairement aux diplômes de l'Éducation nationale, l'obtention d'un CQP peut se faire par le biais d'un contrôle continu en entreprise, sans obligation de passer un examen final. Dans le cas de la promotion de la VAE dans le secteur, les arguments avancés pour légitimer ce choix renvoient aux modalités d'évaluation plus simples des CQP. En effet, les connaissances attendues des candidats sont évaluées en même temps que les savoir-faire, au cours de l'évaluation en situation réelle de travail.

Si une première sélection s'opère au niveau du choix du certificateur, dans un certain nombre de cas, la recherche de la bonne certification engage d'autres types d'investissements et formes d'investissements de la part de l'entreprise. Il s'agit en particulier de la réalisation d'études préalables visant à décrire précisément les contenus d'emplois tenus par les personnels ciblés par le dispositif et à rapprocher ces descriptifs propres aux référentiels des diplômes existants.

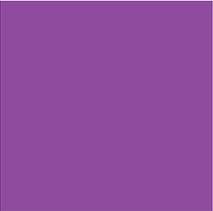
Dans le cas d'Auchan, l'expérimentation a été préparée avec le concours d'une enseignante de lycée technique en économie-gestion venue faire un stage à la DRH d'Auchan. Après une immersion dans trois magasins de la région lilloise, elle a engagé un travail d'identification des diplômes de l'enseignement professionnel (CAP, bac pro, BTS) et de l'enseignement supérieur (licences et masters) la conduisant à proposer un éventail de six diplômes cibles, couvrant l'ensemble des niveaux de qualification. Cet exemple illustre cependant une des limites du dispositif de VAE, susceptible de générer exclusions et discriminations dans l'entreprise. En effet, la VAE fait de la certification l'arbitre de ce qui est reconnaissable dans l'expérience professionnelle. Or certaines activités professionnelles, comme celle des hôtesse de caisse de la grande distribution, ne sont couvertes par aucune certification existante, ce qui revient à dénier toute possibilité de qualification aux salariés titulaires de ces emplois.

Dans le cas de l'entreprise du textile (Kolin-Fils), le projet de démarche de VAE a été préparé par une étude de site réalisée par un cabinet de formation mandaté par l'OPCA de la branche (le Forthac). À l'issue d'observations menées sur site et la conduite d'entretiens avec les chefs d'atelier, ce cabinet a retenu deux diplômes transversaux de l'industrie (le CAP conduite des systèmes industriels et le CAP agent d'entreposage et de messagerie). Dans le cas d'une entreprise de l'agro-alimentaire (Fralib) c'est un centre de formation professionnelle du ministère de l'Agriculture (CFPPA), partenaire de l'entreprise depuis longtemps, qui a été mobilisé pour sélectionner les diplômes les plus en rapport avec l'expérience des opérateurs de l'entreprise (BP industrie agroalimentaire pour une première action collective). Pour une seconde opération collective visant les mécaniciens, un autre organisme de formation a été sollicité pour comparer les référentiels de diplômes disponibles et le contenu des postes de travail, et identifier le niveau de diplôme qu'il était préférable de retenir pour que les chances de réussite soient les plus grandes (en l'occurrence bac pro plutôt que BTS). Dans le cas de Manpower, la simultanéité de la sollicitation de la DDTEFP et du nécessaire renouvellement du CACES a favorisé un contexte favorable à l'engagement d'une démarche collective de VAE sur un titre du ministère de l'Emploi (cariste d'entrepôt).

### **Informier et sélectionner les candidats : des pratiques diversifiées**

La circulation de l'information sur la VAE reste largement tributaire de la politique de gestion des ressources humaines et des objectifs poursuivis dans le cadre d'une démarche collective de VAE. On distingue deux modalités différenciées selon que l'information vise un public large ou restreint.

Dès lors que l'opération collective de VAE vise la reconnaissance ou la promotion d'une catégorie de salariés, les entreprises optent plutôt pour une identification préalable des candidats potentiels, auxquels une information individualisée est adressée. Cette identification est généralement opérée par l'encadrement intermédiaire, sur la base de différents critères. L'un d'eux est inévitablement la compétence du salarié, telle que peut l'évaluer l'encadrant, au regard du degré d'exigence des diplômes retenus mais aussi de son potentiel d'évolution. La valeur professionnelle et les chances de réussite de la démarche de VAE restent les critères les plus prégnants lorsque l'encadrement de proximité opère la sélection. Chez Auchan, chaque magasin a adopté une procédure de sélection spécifique. Dans l'un d'entre eux, la sélection s'est opérée sur des critères d'ancienneté et d'expérience professionnelle auprès de quatre emplois cibles : employé libre-service,



gestionnaire de rayon, second de rayon et chef de rayon (ayant au minimum sept ans d'ancienneté et quatre ou cinq ans dans la même fonction). Dans un autre magasin, ce sont les chefs de secteurs (n+2) qui ont été chargés de repérer des personnes qui occupent leur poste avec compétences sans détenir le diplôme correspondant. L'intégration des démarches individuelles dans la gestion collective est pensée chez Auchan comme un outil de GRH, en l'occurrence comme un signal envoyé aux salariés qui s'impliquent dans leur travail. C'est l'équivalent du discours : « Votre travail vaut quelque chose et vous pouvez revenir sur votre absence de diplôme ». Dans le cas de Fralib, le ciblage portait sur des catégories de salariés : ouvriers de production qualifiés pour la première vague, mécaniciens pour la seconde, sur la base du volontariat et avec une priorité donnée aux plus anciens. Les agences de Manpower ont sélectionné les candidats parmi les intérimaires les « plus fidèles » en effectuant le repérage des individus ayant une ancienneté de relation avec Manpower de sept ou huit ans. Chez Flunch, les candidats ont été choisis par les directeurs de restaurant, avec le souci particulier de certifier les moniteurs appelés à devenir tuteurs. Enfin, au niveau d'un établissement du groupe Veolia Environnement, c'est parce que le directeur était désireux d'intégrer sa politique de gestion des compétences dans la politique de développement de la formation du groupe qu'il a chargé des cadres de la division Transport du groupe de venir opérer, *in situ*, la sélection des candidats sur la base d'entretiens individuels.

Dans la seconde modalité, on trouve les entreprises qui diffusent largement l'information à l'ensemble des salariés ou plus souvent à l'éventail assez large de ceux qui exercent le cœur de métier de l'entreprise, sans distinction au préalable du niveau de diplôme ou du poste occupé. C'est le cas de l'entreprise Kolin-Fils, qui a convoqué l'ensemble du personnel de production à une réunion d'information sur la possibilité de s'inscrire dans une démarche de VAE dans le cadre d'un parcours modulaire qualifiant (PMQ). Le même type de procédures a été utilisé par une association (AD) et une mairie. Elle a pris la forme d'une information écrite, adressée à tous les salariés par courrier, soit par le biais d'un journal d'entreprise (ADMR), soit à travers une note jointe au bulletin de salaire, faisant appel au volontariat des salariés, invités à se manifester auprès de leur service formation (salariés du service prévention de la mairie).

L'entreprise intervient dans un second temps pour réguler éventuellement le flux des candidatures, au besoin en mobilisant des critères tels l'âge ou l'ancienneté, voire des critères plus subjectifs comme le niveau d'engagement personnel dans le travail. Dans la mesure où elles doivent tenir compte à la fois des budgets consacrés à l'opération et des problèmes d'organisation du travail posés par le temps consacré par les candidats à la préparation de la VAE, les entreprises constituent des « promotions » annuelles assez réduites en général (souvent autour d'une dizaine de candidats), sauf dans les grandes entreprises ayant diversifié les cibles de diplômes, où les candidats peuvent être au départ une vingtaine, voire une trentaine.

Au terme de cette phase de sélection plus ou moins formalisée, une information de la part du ministère certificateur ou de l'organisme chargé de l'accompagnement est systématiquement organisée dans chaque entreprise.

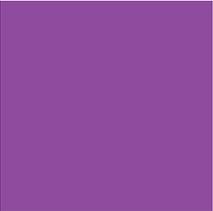
## **Le financement des actions collectives : à la recherche de nouveaux partenariats**

Un travail de construction de partenariats autour des questions de financement des actions collectives de VAE s'impose à toutes les entreprises. La plupart du temps, l'ensemble des dépenses facturées aux entreprises, par les certificateurs d'une part (frais de dossier et de certification) et les prestataires d'autre part (accompagnement méthodologique) sont prises en charge par les OPCA de branche, comme le permet l'avenant de juillet 2005 à l'ANI de 2003 sur la formation professionnelle, au titre du plan de formation. Dans certains cas, comme celui de Trans-Sport, c'est un OPCA interprofessionnel territorialisé (OPCAREG), à l'initiative de la démarche, qui finance l'opération avec une contribution complémentaire de la Région. De la même manière, l'OPCA de l'hôtellerie (Fafih) a joué un rôle majeur dans le déroulement de l'opération chez Flunch, cette fois-ci avec la contribution de l'État. À titre dérogatoire, alors que les CQP du FAFIH n'étaient pas encore inscrits fin 2004 au RNCP, la DRTEFP PACA a proposé de prendre en charge l'intégralité du financement de l'expérimentation de VAE. On retrouve ce même type de partenariat financier Faf TT/DRTEFP à l'œuvre chez Manpower. Il arrive cependant que les entreprises mobilisent d'autres dispositifs pour financer ce type d'opérations, en négociant avec certains candidats l'utilisation de leur DIF ou le dépôt d'un dossier de congé VAE voire de CIF, auprès du Fongecif (Manpower). Cette phase de recherche de financement, dont l'issue conditionne généralement l'entrée dans le dispositif dans le cas des démarches individuelles, est ainsi totalement prise en charge par l'entreprise dans le cadre d'une démarche collective, avec un effet garanti sur le résultat : dans tous les cas, les salariés sont assurés d'une prise en charge totale des dépenses afférentes à la démarche.

Dans le même temps, le partenariat se construit également avec l'organisme certificateur. Toutes les procédures collectives de VAE ont donné lieu à la signature d'une convention avec l'organisme certificateur et le prestataire de l'accompagnement, lorsqu'il est distinct du premier, de manière à bien spécifier la contribution respective de chaque acteur (entreprise, certificateur, prestataire) en matière d'appui apporté aux candidats.

## **L'instruction de la phase de recevabilité : une formalité administrative pour les salariés**

C'est dans le cadre de l'élaboration du dossier de recevabilité (dossier 1) que les entreprises s'investissent très concrètement, notamment pour fournir les documents administratifs justifiant de la durée et de la nature de l'expérience (récapitulatif de carrière, certificat d'emplois, historique de missions, livret métier, etc.). Toutes les entreprises prennent entièrement en charge cette phase, si bien que les candidats ne sont sollicités qu'à la marge pour constituer leur livret 1. Dans le cas de Manpower, un « historique mission » a été communiqué aux intérimaires sélectionnés. Ce document est établi par l'agence et fournit le nom des entreprises dans lesquelles l'intérimaire a été délégué, les dates des missions et les éléments de salaire. Manpower a également fourni un certificat de travail global justifiant la totalité de l'ancienneté de l'intérimaire pour le dossier de recevabilité. Cette phase d'appui au montage du dossier de recevabilité repose sur la mise en place de plateformes téléphoniques au sein de Manpower et des centres AFPA de la région. Dans le cas de dispositifs cofinancés par l'État, les services d'orientation professionnelle



de l'AFPA ont été mobilisés et ont facturé une demi-journée d'appui, dont la prise en charge a fait l'objet d'un contrat de formation établi par l'agence de travail temporaire. Chez Manpower ils ont fourni une grille de repérage des activités et ont ensuite reçu les candidats en entretien individuel puis remis un livret sur le métier de cariste. Ainsi, en marge du montage du dossier « administratif » de recevabilité, certaines entreprises ont opté pour un positionnement des salariés par rapport aux certifications visées, de manière à élaborer individuellement une stratégie d'accompagnement tenant compte des points forts et points faibles de chacun. L'objectif étant d'optimiser le nombre de réussites totales, toutes les entreprises s'inscrivent, d'une manière ou d'une autre dans cette « logique de réussite » et réunissent tous les moyens nécessaires à l'obtention d'une certification complète pour les salariés. Cela est perceptible à la fois au moment du choix de la cible de certification, souvent proche de l'activité professionnelle réelle<sup>16</sup>, et au moment de la sélection des candidats, les plus anciens et/ou les plus compétents étant supposés être mieux placés pour réussir.

Dans certains cas, des outils spécifiques d'auto-évaluation ont été élaborés par les entreprises (Kolin-Fils) ou par un prestataire (Manpower). Dans d'autres cas, les entreprises ont mis à disposition des candidats des outils internes habituellement utilisés par la DRH : fiches de poste, système de gestion de développement individuel (GDI), documents internes divers.

La prise en charge collective de la phase amont de la recevabilité permet aux salariés inscrits dans ces opérations d'éviter les premières difficultés inhérentes au cadre institutionnel de la validation, et réduit considérablement les risques d'abandons ou de démobilisation précoces, très nombreux dans les démarches individuelles.

## **2.2. Des investissements collectifs d'accompagnement : du néant au plus consistant...**

L'ensemble des candidats engagés dans ces dispositifs collectifs se sont vu proposer un accompagnement à la constitution du livret d'expérience (livret 2) ou à la mise en situation. Cet accès systématique de tous les salariés à une prestation individuelle ou collective d'accompagnement caractérise les dispositifs collectifs, sachant que l'accompagnement n'est mobilisé dans les démarches individuelles que dans moins d'une démarche sur deux. Or le lien entre accompagnement et succès dans les épreuves de validation a été établi par les enquêtes qualitatives et les remontées des certificateurs, et confirmé par les premières enquêtes quantitatives<sup>17</sup>. Sans cet accompagnement, les individus sont en effet démunis face à la redoutable épreuve qui consiste à mettre en mots son expérience en la confrontant à un référentiel d'activité professionnelle. Sachant le rôle majeur joué par l'accompagnement dans la réussite des démarches de VAE, il s'agit ici d'un atout tout à fait remarquable apporté aux candidats par le caractère collectif des actions. Par ailleurs ces phases d'accompagnement, de formation voire d'évaluation (pour les CQP et les PMQ) se sont déroulées sur le temps de travail dans la plupart des cas, ou sur les temps de pause des salariés (Veolia Environnement, Auchan).

---

<sup>16</sup> On peut parler dans la très grande majorité des cas d'actions de VAE « constat », pour reprendre la typologie proposée par le Céreq en 2003.

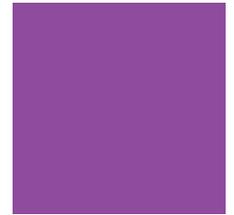
<sup>17</sup> Dans l'enquête de la DARES sur les candidats de niveau V, une analyse statistique (de type régression logistique simple) permet de montrer que les candidats non accompagnés ont des chances de réussite inférieures de 16 points aux candidats accompagnés.

Les monographies réalisées montrent que la plupart des entreprises négocient avec les prestataires afin d'obtenir des formats d'accompagnement ajustés aux conditions spécifiques de chaque entreprise. Pour une majorité d'entre elles, la prestation d'accompagnement s'est déroulée en son sein, ce qui ancre un peu plus la démarche VAE dans une approche collective. Seules Auchan et Manpower ont opté pour une organisation des séances d'accompagnement à l'extérieur de l'entreprise. Chez Auchan, pour des raisons liées à l'organisation du travail dans les magasins et à la difficulté de libérer en même temps plusieurs salariés de leur poste de travail, les salariés se sont retrouvés dans des sessions d'accompagnement au sein du GRETA.

Entre une situation de quasi-internalisation de l'accompagnement, même lorsque la partie la plus technique est assurée par un prestataire, et l'externalisation totale de la démarche une fois la recevabilité acquise, toute une série de situations intermédiaires ont été rencontrées, l'entreprise pouvant mobiliser ou non des ressources connexes à celle du prestataire pour soutenir le candidat dans l'élaboration du dossier ou dans la préparation de l'évaluation en situation de travail. Nous avons choisi de décrire ici les trois principaux types de configurations possibles : celle où l'entreprise s'en remet exclusivement à la prestation externe d'accompagnement, sans autres investissements spécifiques de suivi ; celle où elle met à disposition des candidats un certain nombre d'outils et de ressources (formation, référentiels) ; enfin celle où elle instaure un véritable accompagnement interne qui vient compléter la prestation d'accompagnement de l'organisme certificateur.

### **L'externalisation de l'accompagnement : des démarches individuelles et « solitaires »...**

Dans trois entreprises, il n'y a pas de soutien organisationnel au-delà de l'accompagnement réalisé par l'opérateur du ministère certificateur. Chez Auchan, si l'expérimentation a bénéficié de travaux préparatoires extrêmement importants (implication de la branche et de l'entreprise, financement, analyse des postes et choix de la certification...), une fois la phase de recevabilité passée, la démarche des candidats est considérée comme individuelle : il n'y a pas eu d'intervention de l'entreprise afin de soutenir les candidats. Certains salariés se sont sentis un peu abandonnés, et regrettent de ne pas avoir bénéficié d'un appui sur leur lieu de travail. Les liens noués entre leur magasin et le GRETA sont restés d'ordre purement organisationnel (circulation d'information, proposition de calendriers de réunions...). Chez Manpower, la constitution d'une promotion régionale de candidats, répartie sur les différentes agences (une vingtaine par région) a conduit les responsables à regrouper l'accompagnement au sein des locaux de l'AFPA. Alors que les agences avaient été impliquées dans le choix des candidats, elles n'ont pas été sollicitées ensuite pour soutenir la démarche de leurs salariés. Même schéma chez Fralib, où en interne ni l'équipe RH ni l'encadrement fonctionnel n'ont été mobilisés pour aider les candidats à aller au bout du travail d'élaboration de leur expérience, alors qu'un gros travail avait été réalisé, en amont, pour repérer les certifications pertinentes et monter les deux opérations successives de VAE.



## **Un soutien organisationnel à la mesure de la stratégie des entreprises en matière de VAE**

Réalisé dans tous les cas par des organismes spécifiques, l'accompagnement est parfois articulé à un appui venant de l'entreprise. Certaines entreprises se sont mobilisées pour compléter la prestation d'accompagnement confiée à l'organisme. Leur soutien organisationnel a pris la forme de mise à disposition de documents internes facilitant le travail d'analyse, de mise en place de séances d'aide au positionnement par rapport au référentiel d'activité, ou de préparation à l'évaluation.

Dans le secteur du textile, la VAE a été étroitement articulée aux PMQ, instaurés par le Forthac, en partenariat avec l'Éducation nationale. Le soutien apporté aux candidats chez Kolin-Fils a consisté à mobiliser les outils des PMQ au service de la VAE. L'entreprise a positionné les salariés sur la base d'une procédure d'évaluation (livret d'activité, observation sur le poste de travail, épreuve sur Cd Rom) puis a négocié avec le rectorat, sur l'usage expérimental du fascicule de description de l'activité des candidats (livret d'activité), normé dans le cadre de la démarche PMQ, en remplacement du livret 2 de la procédure de VAE. Il n'y a pas eu de passage devant le jury. Les six heures nécessaires au déroulement de la procédure ont été prises sur le temps de travail et le plan de formation a été mis à contribution pour le financement. L'aide apportée aux candidats aux CQP de la restauration est du même ordre, et tient en grande partie aux choix faits par la branche quant aux modalités d'évaluation de ses certifications paritaires. Les responsables de restaurant et le Fafih se sont fortement mobilisés pour encadrer la démarche. Si le Fafih a pris en charge la dimension logistique de l'opération en fournissant aux salariés les éléments nécessaires à la préparation de leur dossier de validation (référentiel de compétences, guide d'auto-évaluation), ce sont les directeurs de restaurant qui ont aidé les salariés à se positionner par rapport au référentiel. En l'absence d'une politique de polyvalence généralisée des employés du restaurant, de nombreux candidats n'avaient pas exercé l'ensemble des activités couvertes par le référentiel. Le directeur du restaurant a donc été amené à mettre en place, avant l'évaluation par le jury externe, de courtes sessions de formation d'une demi-journée afin de mettre à niveau les salariés sur les activités non pratiquées, appelées sessions de « rebétonnage ». Cet accompagnement interne est venu s'ajouter au travail de l'accompagnateur externe du Fafih. Flunch se distingue des autres entreprises par le fait que son DRH, en voulant internaliser la mise en place de la VAE, a totalement banalisé le rôle de l'accompagnateur externe, au point que son intervention n'a pas été spontanément évoquée par les salariés rencontrés. Chez Trans-Sport, la responsable des ressources humaines a aidé les candidats, que ce soit dans le cadre de la transcription (explicitation de l'activité à mettre par écrit, utilisation du traitement de texte) ou pour la partie théorique des dossiers (mathématiques, français, histoire).

### **La mise en mouvement d'un véritable accompagnement interne des salariés**

Le soutien organisationnel peut prendre la forme d'une internalisation totale de l'accompagnement et se traduire par une implication directe de la hiérarchie dans le travail de positionnement de l'expérience des candidats par rapport au référentiel métier ou a *minima* dans un suivi très régulier de l'avancée de ce travail.

À l'ADMR par exemple, c'est le responsable formation de la fédération départementale qui a joué un rôle décisif tout au long du parcours des candidats : dès la phase de sélection

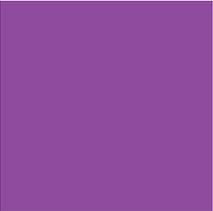
tion des candidats, il s'est assuré que chacun de ceux qui étaient retenus auraient suivis deux des modules de professionnalisation (« ergonomie » et « identité professionnelle/déontologie ») proposés dans le plan de formation avant de finaliser leur dossier. Puis, il a participé très directement aux séances d'accompagnement collectif réalisées par le prestataire, a relancé les candidats pour qu'ils bouclent leur dossier dans les temps et leur a proposé de les relire avant de les déposer. Ayant participé aux premiers jurys du DEAVS en région, il a pu les conseiller sur la stratégie de présentation du dossier à l'oral. Après les passages devant le jury, il a revu les candidats ayant obtenu une validation partielle pour trouver des solutions formatives à chacun. Dans l'une des antennes locales, cet investissement du service formation s'est accompagné d'un soutien très actif de l'encadrement de proximité (responsable de secteur), qui, après avoir joué un rôle décisif pour convaincre plusieurs salariées d'être candidates, les a encouragées et soutenues tout au long du processus. Parce qu'elle gérait à la fois les demandes d'intervention et les plannings des salariés, cette responsable a même pu, à certaines occasions, proposer à des candidates des interventions qui leur permettraient d'améliorer la congruence entre leur expérience et le référentiel d'activité du diplôme.

Dans une filiale de Veolia Environnement, l'accompagnement mis en place par l'entreprise s'est appuyé principalement sur la nomination de deux tuteurs chargés d'apporter soutien et aide individuelle aux candidats inscrits dans la démarche tout au long du processus. L'accompagnement externe organisé par le DAVA s'est déroulé en petits groupes au sein de l'entreprise durant les pauses des conducteurs. Les deux tuteurs ont suivi une formation d'une demi-journée octroyée par les accompagnateurs du DAVA et ont eu la mission de suivre tous les candidats, de l'élaboration du dossier de recevabilité à l'élaboration du livret 2. Ils ont participé également aux ateliers collectifs et apporté une aide individualisée à chaque candidat. Ils ont été d'un soutien considérable dans la phase de rédaction du dossier d'un conducteur d'origine serbe qui ne maîtrisait pas le français à l'écrit.

### **2.3. L'hybridation formation/validation en question**

Dans les investissements collectifs figure aussi, dans un certain nombre de cas, la mise en place de sessions de formation *ad'hoc*, ou la mobilisation du catalogue du plan de formation au bénéfice des candidats. Le recours à ces actions de formation formelle est destiné à combler les lacunes les plus fréquemment identifiées dans le travail préalable de positionnement, ou à s'assurer que les compétences les plus importantes (les plus caractéristiques du métier) pour le jury soient bien acquises.

Dans l'aide à domicile, on l'a vu, l'employeur (ADMR) a inscrit systématiquement les candidates qui n'avaient pas suivi les formations « geste et posture » et « éthique professionnelle » aux sessions correspondantes du plan de formation, pour qu'elles puissent les faire figurer dans leur dossier et s'en servir dans l'entretien. Dans le cas de Fralib c'est autour des questions de sécurité alimentaire et de traçabilité que des modules de formation ont été proposés aux candidats positionnés sur le BP IAA, sur la base d'une analyse comparée des référentiels d'emploi internes et du référentiel de diplôme. Dans le cas de Flunch, l'employeur a été amené à mettre en place de courtes sessions d'une demi-journée de formation en situation de travail afin de mettre à niveau les salariés sur des activités non pratiquées, comme la tenue de la caisse pour certains, ou la préparation de desserts pour d'autres. Dans cette entreprise de restauration, l'objectif principal de la



direction RH réside dans la construction de parcours qualifiants, jalonnés de CQP. La VAE est surtout conçue comme un moyen de rattrapage pour les salariés les plus anciens de façon à ce qu'ils puissent s'inscrire dans ces parcours de qualification. Chez Trans-Sport, la politique de formation a aussi été adaptée pour permettre à plusieurs candidats de suivre, de façon complémentaire, avant le passage en jury, des formations au certificat d'aptitude à la conduite d'engins autoporteurs (CACES 3 et 5), dont la possession est désormais nécessaire pour valider définitivement les diplômes visés (CAP ou bac pro logistique). Dans deux associations de médiation, la VAE a été proposée aux salariés qui avaient bénéficié auparavant d'une formation assez lourde de « professionnalisation », organisée par l'entreprise, avec un soutien financier de l'État (DDTEFP), et de l'OPCA (Agefos) sur des fonds mutualisés. Dans la plus grosse de ces associations, à l'issue de la formation, une évaluation interne avait déjà permis de valider les compétences acquises au regard d'un référentiel emploi spécifique à l'association. Dans la foulée, les salariés étaient orientés vers l'AFPA pour valider le titre professionnel correspondant (AMIS). Cette seconde évaluation, externe cette fois-ci, ne semble pas avoir été très bien expliquée aux salariés, certains n'ayant pas su indiquer où commençait leur parcours VAE.

Comme le montrent ces exemples, on observe souvent un véritablement enchevêtrement entre VAE et formation au cours de la période située en amont du passage devant le jury. On distinguera toutefois deux types de recours à la formation formelle : le premier consiste à combler une lacune manifeste sur une compétence ou une activité pour obtenir la validation totale du diplôme visé ; le second réside dans un accès à des modules de formation conçus comme des séances d'analyse réflexive de pratiques professionnelles qui s'inscrivent dans une logique de construction d'un parcours de qualification.

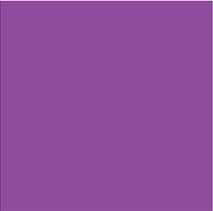
Cependant, la formation est également pensée dans la plupart des cas comme une réponse possible en cas de validation partielle et programmée en tant que telle. En ce sens, elle intervient dans le cadre de la gestion des validations partielles. Ce besoin de formations complémentaires à l'issue des jurys est souvent annoncé dès le montage de l'opération collective, anticipé et programmé au moins en termes financiers très en amont du dispositif d'entreprise. À ce titre, la gestion des résultats post-jury participe de l'investissement collectif proposé par les entreprises pour accompagner l'ensemble du processus de VAE. Chez Auchan, une heure d'accompagnement post-jury a été instaurée de manière à gérer les cas de validations partielles et à engager des actions de formation si nécessaire. Chez Fralib, concernant la deuxième vague de VAE, les candidats concernés par une validation partielle ont pu bénéficier d'un accompagnement postérieur au jury, dans le cadre du DIF et dans les locaux de l'entreprise. De son côté, Manpower s'est engagé contractuellement à mettre en place la formation nécessaire à l'actualisation du CACES, en cas d'échec au titre de cariste d'entrepôt par la VAE.

Chez Kolin-Fils, la VAE a été introduite dans le cadre du dispositif préexistant des PMQ. Les candidats à la VAE ont été positionnés sur un diplôme, comme ceux relevant des PMQ, sur la base d'une procédure d'évaluation qui leur a permis d'acquérir soit la totalité du diplôme soit une partie de celui-ci, sans avoir à passer d'entretien avec un jury. Là aussi, pour ceux qui passaient le CAP logistique, s'est posé la question du CACES. La direction, sous la pression syndicale, a dû s'engager à prendre en charge la formation correspondante pour tous les candidats à ce diplôme, alors qu'au départ, elle ne souhaitait pas s'engager sur le mode de financement des modules nécessaires en cas de validation partielle. Pour les modules manquants, des parcours de formation ont été proposés aux candidats, mais assez peu d'entre eux s'en sont saisi car « *la plupart ne croyaient*

*pas qu'ils l'auraient* », selon la responsable formation. En revanche, ceux qui ont suivi ce parcours y ont trouvé un vif intérêt. Répartie sur une durée beaucoup plus longue d'un an environ, la formation complémentaire était variée (automatisme, maintenance, vie sociale et professionnelle, communication technique) et permettait d'acquérir une vision d'ensemble du process tout en offrant une ouverture sur la vie sociale (cours de secourisme, évolutions économiques récentes).

On observe ainsi, à l'occasion des opérations collectives, la mise en place de dispositifs hybrides qui associent accompagnement des salariés et modules de formation complémentaires. Initialement pensée comme une réponse possible en cas de validation partielle, la formation tend à remonter en amont du processus de VAE, les employeurs étant soucieux de limiter au maximum les validations partielles. Celles-ci pourraient être vécues comme des échecs difficiles à assumer par les salariés et par ceux qui, dans l'entreprise, les ont sélectionnés pour participer à l'opération. Bien que cette imbrication formation/validation soit peu orthodoxe au regard de ceux qui défendent l'idée d'une nouvelle voie d'accès à la certification, totalement déconnectée de la formation, ces « aménagements » des parcours VAE ne semblent faire débat ni chez ceux qui les proposent ni chez les salariés qui les expérimentent. Il est vrai que la limite entre ce qu'il convient d'appeler « accompagnement » et ce qu'il convient d'appeler « formation » n'est pas aussi simple à établir pour les acteurs, en particulier lorsque cet accompagnement est collectif. On a pu noter que des candidats se félicitaient de la dimension formative de l'accompagnement à la VAE dont ils ont bénéficié pour ce qui est du partage d'une certaine culture du métier, à la fois au niveau de la maîtrise du langage professionnel et de l'appréhension plus claire des valeurs du métier.

Rappelons que l'ensemble des entreprises se sont inscrites dans une logique de la réussite et ont mis en place tous les moyens nécessaires en termes de modules de formation pour faire accéder l'ensemble des salariés inscrits dans une démarche de VAE à une validation totale. Les résultats de ces différentes expériences collectives en témoignent, peu d'abandons et de validations partielles ont été notés, et des taux de 100 % de réussite aux épreuves jalonnent ces démarches collectives.



## 3 | Les objectifs visés par les salariés et les investissements consentis

Comment l'individu salarié se positionne-t-il dans le cadre d'une démarche collective largement initiée par l'entreprise ? S'il apparaît largement tributaire des incitations émanant de l'organisation pour s'engager dans un parcours de VAE, il considère cependant cette procédure comme une démarche potentiellement importante pour son parcours professionnel. Celle-ci lui demande néanmoins des efforts personnels notables en matière de formalisation de son expérience professionnelle.

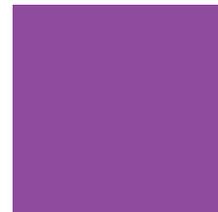
### 3.1. Un projet personnel qui prend forme dans le cadre du projet d'entreprise

Les dispositifs collectifs, tels que nous les avons décrits ici, ont ceci de particulier qu'ils mettent en mouvement vers la certification des salariés qui, le plus souvent, ne se seraient pas mobilisés autour de cet objectif de leur propre chef, au moins dans la période considérée. Ce comportement ne vient pas seulement d'un défaut d'information sur la VAE que l'entreprise viendrait combler en montant son dispositif, mais plus profondément d'une sorte d'auto-exclusion implicite d'une démarche d'accès à un diplôme en cours de vie active, dont l'effet sur la carrière reste incertain. C'est donc bien l'existence du dispositif collectif qui autorise le salarié à se poser la question de l'intérêt d'un projet de ce type (obtenir un diplôme), et à se laisser convaincre de sa faisabilité, au regard des engagements pris par l'entreprise en matière d'accompagnement de la démarche. Selon que l'entreprise a adopté une politique d'information générale ou sélective (voir 2.1) les salariés sont invités à réfléchir à l'intérêt, pour eux, du (ou des) diplôme(s) proposé(s) par l'entreprise dans le cadre de l'opération VAE. Dans le cas d'une information large (ADMR, Fralib...), la part d'initiative personnelle de chaque salarié est plus importante, puisqu'il lui revient de se positionner comme candidat potentiel, et de défendre sa candidature, auprès du responsable de projet, celui-ci étant amené, en cas d'afflux de candidatures, à les classer pour les étaler dans le temps, de manière à respecter les contraintes financières et organisationnelles qui lui ont été fixées. Le salarié peut être plus ou moins aidé, dans cette phase de positionnement, par son encadrant de proximité, qui va s'employer à lever les obstacles qui le font hésiter, notamment en minimisant les conséquences en cas d'échec (« *même si je ne l'avais pas, je n'allais pas perdre mon travail* ») et en faisant valoir l'intérêt du diplôme : « *Pour les personnes âgées vous êtes des «bonnes». La responsable de secteur nous a dit : avec le diplôme vous serez revalorisées, et c'est vrai !* » (auxiliaire de vie, ADMR).

Lorsqu'ils a été directement sollicité par l'encadrement de l'entreprise pour faire partie d'une action collective très ciblée, un salarié peut considérer, *a priori*, que la proposition qui lui est faite tient compte de sa capacité à obtenir le diplôme, compte tenu du niveau d'exigence de celui-ci et des compétences qu'ils manifeste au quotidien. Pour le moins, il voit dans cette « sélection » un signal envoyé par l'entreprise, une première forme de reconnaissance interne de ses qualités professionnelles, qui peut préfigurer une reconnaissance sociale plus large attachée au diplôme : « *Je sais pourquoi on m'a sélectionné, je fais partie des gens qui ont une possibilité d'évolution, j'ai une bonne mentalité et*

*j'aime ce que je fais... »* (second de rayon, Auchan). Pour les salariés rencontrés, cette confiance a constitué indéniablement un déclic pour se lancer dans l'aventure, mais elle a pu aussi en retenir certains (même si les entreprises n'en parlent pas), le risque que le jury ne confirme pas l'évaluation implicite faite par l'employeur n'étant jamais nul. Avant de s'engager, chacun de ceux qui ont été sollicités a dû faire un arbitrage personnel entre les avantages qu'il pourrait tirer de cette participation à l'opération et les difficultés qu'il aurait à assumer un échec, même partiel, dans le cadre d'un dispositif placé sous le regard de tous dans l'entreprise. Selon l'expérience que les salariés ont (ou pas) des résultats obtenus par d'autres candidats connus, ce risque peut d'ailleurs être plus ou moins perçu par les candidats, malgré les précautions prises à ce sujet par ceux chargés de les informer du dispositif, en amont. Tout exemple proche d'échec rencontré par un collègue peut décourager ceux qui s'interrogent sur leur participation au dispositif et les amener à lui préférer une solution jugée moins risquée, la formation : *« Je ne comprends pas comment elle a pu avoir seulement une partie du diplôme, moi je vois bien comment elle travaille, puisqu'on est en binôme... alors à choisir, autant faire une formation »* (association de médiation).

Dans certains cas extrêmes, l'épreuve VAE peut même être présentée comme une sorte de « formalité » à laquelle tous les salariés expérimentés devraient se soumettre dès qu'ils remplissent les conditions d'ancienneté, l'objectif étant de faire connaître, à l'extérieur, le professionnalisme du personnel de l'entreprise, en affichant un fort taux de diplômés, comme label de qualité en quelque sorte (Flunch, Association de médiation). Dans ces cas, il semble que l'investissement personnel attendu des candidats soit assez minime, aux dires même de la hiérarchie, qui utilise la légèreté de la démarche comme argument en faveur du dispositif, comme chez Kolin-Fils : *« On leur a simplement dit : vous avez de l'expérience, on pense que ça a une valeur ; on pense que ça peut vous permettre d'avoir le diplôme correspondant, donc on vous propose de le passer en six heures à peu près, c'est-à-dire d'avoir le même diplôme que votre fils qui est en CAP, en six heures... »*. Sans aller jusque là, l'obtention des CQP de la restauration n'a nécessité chez Flunch que le dépôt d'un dossier rempli en trois heures, dans le cadre d'un entretien individuel d'explicitation, retranscrit par l'un des deux accompagnateurs. Cette « épreuve » a pu être précédée pour certains par une ou deux demi-journées de formation en salle pour combler quelques lacunes repérées par un exercice d'auto-évaluation. L'objectif était de leur permettre de cocher la colonne « maîtrise partielle de l'activité » et d'éviter ainsi le risque d'être éliminé *a priori* pour non-correspondance avec le référentiel. La simplification à l'extrême des modalités d'évaluation retenues dans ce cas a sans doute contribué à ce que la démarche VAE ait pu être perçue par les candidats comme une simple péripétie, comme le suggère cette salariée de Flunch : *« Cela me fait un diplôme en plus sans avoir à faire trop d'effort »*. Mais cette sorte de dilettantisme de la part des candidats reste marginale dans l'ensemble des cas étudiés. Le plus souvent, l'investissement personnel consenti est très proche, voire équivalent ou supérieur à celui des candidats individuels, alors même que les attentes placées dans l'obtention du diplôme restent modestes et surtout d'ordre symbolique.



### 3.2. Un projet d'ordre récapitulatif plus que prospectif pour une majorité de candidats

Les salariés rencontrés dans le cadre des dispositifs collectifs semblent se satisfaire, majoritairement, de la confirmation sociale d'une expérience accumulée, telle que leur propose leur employeur. « *Il ne s'agit pas de mettre en place des formations pour amener des gens à un niveau de diplôme, par contre ceux qui ont déjà la qualification, le niveau de compétences du diplôme, là on est prêt à mettre en place un dispositif collectif permettant d'aller en chercher la reconnaissance officielle* » (Fralib). Ils se situent donc sur le registre de l'examen rétrospectif d'une carrière, la VAE étant le moyen d'authentifier la richesse de leur parcours. Capitaliser leur expérience professionnelle et en faire reconnaître la valeur, au plan symbolique, au-delà de leur cercle professionnel restreint, semble être une fin en soi : peu d'entre eux en effet misent sur une transformation notable de leur situation, ni en termes strictement salarial (à l'exception d'un cas de diplôme strictement reconnu dans la grille de classification – Aide à domicile), ni en termes de promotion interne, au moins dans l'immédiat, le message des entreprises sur ce point ayant été bien entendu. En effet d'entrée de jeu, celles-ci évacuent le plus souvent explicitement tout scénario liant obtention du diplôme et changement dans la situation du salarié, tout en laissant entendre qu'à terme, le diplôme pourrait jouer en faveur des salariés lorsque des opportunités de promotion se présenteraient. Dans le cas d'une société du groupe Veolia Environnement, il s'agit même d'un engagement assez formel à choisir les futurs contrôleurs vérificateurs parmi les chauffeurs ayant obtenu leur CAP.

Les attentes des salariés s'expriment donc généralement en termes très modestes, le diplôme étant souvent présenté comme un simple « petit truc en plus », dont ils disposeront sur le marché du travail interne de l'entreprise, voire sur le marché externe s'ils étaient confrontés à un licenciement. Ceux qui ont achevé le parcours valorisent avant tout le bénéfice symbolique qu'ils ont tiré de leur expérience de VAE. Si l'on entend par reconnaissance « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par l'individu de sa propre valeur* » (Renault 2004, p. 181), c'est bien de cela qu'il est question à travers la délivrance du diplôme par le jury. Cette reconnaissance contribue à renforcer (voire restaurer) l'estime de soi auprès des proches, de la famille, voire d'un cercle plus large quand la remise des diplômes fait l'objet d'une certaine publicité. « Pour moi avoir un diplôme du métier que je fais, moi je n'avais que le permis de conduire, avec la VAE moi je deviens conducteur de car, maintenant je peux expliquer ce que c'est mon métier » (Veolia Environnement). Celle-ci est d'autant plus forte qu'il s'agit de diplômes très connus et socialement valorisés, comme ceux de l'Éducation nationale en général, ou du ministère des Affaires sociales dans certains milieux professionnels.

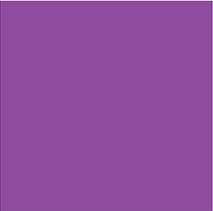
Pour autant, malgré ces objectifs modestes, qui incitent dans un premier temps à classer la plupart de ces démarches collectives plutôt sur le registre de la « validation constat », que nous avons opposé à la « validation parcours », plus ambitieuse (Labruyere *et alii* 2002), les stratégies individuelles qu'elles génèrent s'avèrent rarement strictement limitées à l'objectif initial : le parcours de certification ouvre fréquemment de nouveaux horizons aux candidats et peut susciter de nouvelles ambitions. À l'issue de la démarche VAE, le détour par la formation n'apparaît plus comme un obstacle insurmontable à ceux qui ont élaboré, au cours du processus lui-même, un nouveau projet de promotion sociale et professionnelle : les espaces de travail, individuels et collectifs, ouverts à l'occasion de la rédaction du dossier, qui s'apparentent dans un certain nombre de cas à des mo-

dules de formation, contribuent en effet à réconcilier les candidats avec la formation. Et cette réassurance vis-à-vis de la formation vaut également pour ceux qui, n'ayant pas été validés entièrement par le jury, ont dû suivre des modules complémentaires, dont l'intérêt et la pertinence leur sont apparus bien plus grands après le travail approfondi de confrontation de leur expérience avec le référentiel de diplôme exigé par la production du dossier. Cela concerne par exemple les formations complémentaires proposées aux ouvrières de Kolin-Fils qui leur ont permis d'acquérir une vision d'ensemble du processus de production et de comprendre les fondements scientifiques de certains phénomènes qu'elles avaient pu observer.

Ainsi même lorsqu'elle ne prétend être qu'un « constat du passé », la VAE s'avère pour nombre de candidats une « promesse d'avenir », pour reprendre les termes de Hugues Bertrand (2007).

Ces changements de posture vis-à-vis de la formation varient cependant selon l'ampleur de ce travail d'analyse réflexive, et donc selon les modalités d'évaluation retenues par le certificateur : même si dans tous les cas un dossier d'expérience est constitué par les candidats, la nature et l'ampleur du travail qu'ils réalisent varie beaucoup d'un certificateur à l'autre, selon que l'exercice est associé ou non à une autre modalité d'évaluation (tests type QCM passés sur informatique ; évaluation en situation de travail ; entretien avec un jury). Lorsque le dossier d'expérience constitue la pièce maîtresse de la procédure d'évaluation, sur laquelle s'appuie le jury pour conduire l'entretien (cas des diplômes de l'Éducation nationale et des Affaires sociales notamment), sa production suppose que le candidat analyse de façon très détaillée de multiples situations de travail vécues, en utilisant les différentes parties du référentiel de diplôme comme ressource pour convaincre le jury qu'il maîtrise les compétences et connaissances attestées par le diplôme. Il est donc amené, chemin faisant, avec l'appui d'un accompagnateur, à faire le lien entre les « *concepts quotidiens qu'il a développés dans l'expérience et les concepts du référentiel* » (Prot 2007). Or c'est dans ce travail de mise en relation que réside la dimension dynamique de la démarche de validation d'acquis, comme l'ont montré les nombreux travaux de l'équipe de Y. Clot, au Centre de recherche sur le travail et le développement du CNAM : « *Le moment de la mise en rapport d'un concept quotidien et d'un concept abstrait n'est pas la fin de l'histoire de ces deux concepts, [...]. La discordance des deux ressources est créatrice : elle provoque un développement de la conscience sur l'action réalisée et la possibilité d'en faire une ressource disponible pour agir autrement, mais aussi de transformer cette ressource, par un approfondissement de l'apprentissage, par un retour en formation* » (Prot 2007). Ainsi, même lorsque le dispositif de VAE ne s'affiche que comme un outil au service de la reconnaissance de la compétence existante (VAE constat), le travail autoréflexif des candidats en fait un outil de développement des compétences et de réconciliation avec les démarches formatives. « *On fait un métier dangereux, il n'y a pas que la vitesse, il y a la sécurité, pour moi la VAE ça fait prendre conscience de ça...j'aurais jamais fait la différence entre rouler vite et pas vite, mais en l'écrivant ça responsabilise, qu'est-ce que tu vas gagner en roulant vite ? Ca, ça ne m'était jamais venu, la VAE ça responsabilise quelque part... La VAE, ça nous a fait réveiller des choses qui étaient endormies, surtout au niveau de la sécurité* » (conducteur, Veolia Environnement).

Force est de constater que lorsque les modalités d'évaluation minorent la place du dossier d'expérience (cas des titres du ministère de l'Emploi) ou simplifient à l'extrême le processus de son élaboration (cas des CQP) en confiant au tiers accompagnateur un



rôle décisif dans sa rédaction. La VAE tend à rester une démarche d'ordre récapitulative qui ne s'accompagne pas de la même « mise en mouvement » des individus, qui font rarement état à son issue de nouveaux projets d'ordre plus prospectif.

Si dans le premier cas, la référence à de nouveaux projets individuels, plus clairement adossés à des objectifs d'évolution professionnelle, est assez fréquente dans le discours des candidats, qu'il s'agisse de projets de formation pure ou d'association VAE/formation, rien ne permet cependant de dire si ces projets seront menés à bien. Le manque de recul temporel, au moment des enquêtes, par rapport à la participation au premier dispositif, ne permet pas de savoir si cette aspiration à aller plus loin a quelque chance de se concrétiser. De nombreuses difficultés peuvent en effet surgir dans le montage de leur projet personnel (choix du diplôme, disponibilité personnelle et/ou professionnelle, mobilisation des financements...), en face desquelles leur expérience d'un dispositif collectif peut les laisser aussi démunis qu'un « non-initié », sur la phase amont de la démarche.

### **3.3. Une démarche et un investissement qui restent malgré tout très personnels**

Une fois passé le cap de l'établissement du dossier de recevabilité, pour lequel le dispositif collectif joue à plein son rôle facilitateur, les candidats des dispositifs collectifs vont vivre leur engagement dans la démarche de manière assez similaire à celle observée pour les candidats individuels, c'est-à-dire sur le mode d'une aventure avant tout personnelle, supposant un fort investissement en dehors du temps de travail, sur une durée relativement longue. La plupart des témoignages converge sur ce point, exception faite de quelques cas où la VAE est presque assimilée à un exercice d'évaluation interne des compétences appelé à se généraliser. La démarche qui se déroule entièrement sur le temps de travail ne semble avoir demandé qu'un investissement assez léger de la part des candidats (cf. 3.1).

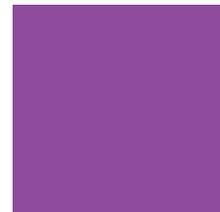
En dehors de ces cas particuliers, les candidats des dispositifs collectifs évoquent donc leur expérience en des termes très proches de ceux utilisés par les candidats individuels, qu'il s'agisse d'évoquer la difficulté de passer du « nous » au « je », ou d'évoquer l'important travail personnel que la rédaction du dossier nécessite : « *La plus grande difficulté, c'est de dégager du temps, c'est très prenant...* » (candidate Auchan) ou encore : « *Rédiger, ce n'est pas évident. Je n'ai jamais autant écrit de ma vie qu'avec la VAE. Il fallait aller dans le dictionnaire, trouver les mots...* » (candidat Trans-Sport). Sur cette phase de la démarche, on l'a vu, tous n'ont pas bénéficié d'un accompagnement renforcé, ce que regrettent certains : « *Ce qui est dur, c'est qu'on nous lâche comme ça [pour rédiger le dossier]* » (candidat Auchan) ou encore « *Je trouve la démarche VAE super, mais il devrait y avoir un suivi ponctuel dans l'entreprise* » (autre candidat Auchan).

Quel que soit le cadre plus ou moins facilitateur proposé par l'entreprise, la nature de l'exercice demandé par les certificateurs reste fondamentalement individuelle et est perçue comme telle. La certification sera ou non attribuée à une personne et c'est bien les acquis de l'expérience individuelle qu'il faut faire valoir, à travers un exercice qui engage la personne, qui doit faire un effort pour distinguer sa contribution propre de celle du reste du collectif de travail dans lequel elle fonctionne. Les séances d'accompagnement individuel semblent plus propices que les séances collectives à un examen

approfondi de la contribution spécifique de chacun à l'activité du groupe producteur auquel il appartient : la confidentialité de la situation permet en effet à l'accompagnateur de pousser le candidat dans ses retranchements, et à celui-ci d'explicitier certains dysfonctionnements, certaines insuffisances de l'organisation et/ou de la hiérarchie, qui limitent sa capacité d'action, ou certaines entorses faites aux procédures, voire à la réglementation, qui simplifient sa tâche, ou la rendent possible. Lorsque cet accompagnement individuel n'était pas prévu, les salariés, soucieux de préserver l'intimité de leurs propos, l'ont réclamé (Fralib) ou imposé du simple fait des rythmes de progression très variés dans l'élaboration du dossier (Trans-Sport). Ce besoin d'accompagnement individuel n'exclut pas cependant qu'ils expriment parfois le regret de ne pas s'être appuyés davantage sur l'entraide des collègues.

Dans un certain nombre de cas, au contraire, l'existence d'un véritable collectif constitué à l'occasion de l'accompagnement a pu être un appui, en particulier lorsque l'exercice professionnel lui-même est assez solitaire et offre peu d'opportunité de parler collectivement du travail réalisé. C'est le cas des auxiliaires de vie de l'ADMR ou des médiatrices de Seine Saint-Denis, qui soulignent l'importance des séances de travail collectif, où des échanges sur leurs expériences de travail qui permettent d'identifier et de décrypter plus facilement les situations professionnelles à valoriser dans leur dossier. À l'issue de cette expérience, certaines regrettent d'ailleurs l'absence de ce type de réunion d'échange de pratiques, pour continuer à réfléchir sur leur travail et interpellent leur employeur en ce sens : « *Ce qu'on regrette, c'est qu'il n'y a pas de... [réunion de ce type] on ne parle pas entre nous quand il y a un souci, il n'y a pas de dialogue entre nous* » (candidate ADMR).

Les démarches d'entreprise, dans leur grande majorité, se traduisent donc par un fort co-investissement de l'entreprise et du salarié, la première mobilisant des moyens humains et financiers, le second *a minima* de l'énergie et de la « matière grise », et le plus souvent du temps personnel non indemnisé (à la différence du DIF), même si les estimations de ce temps peuvent varier assez largement d'un candidat à l'autre. Le résultat semble le plus souvent « gagnant-gagnant », même si, dans la plupart des cas, la reconnaissance de la qualification détenue reste d'ordre symbolique. Même lorsque rien ne semble avoir changé dans la situation concrète des salariés, les transformations opérées dans l'appréhension de leur métier, l'acquisition de nouveaux concepts pour penser leur activité enrichissent les individus, conscients d'avoir progressé dans la maîtrise de leur métier. Les entreprises quant à elles bénéficient de l'amélioration de la qualité du travail réalisé par ces salariés plus mobilisés et plus conscients des exigences de leur métier. « *On est dans un métier où on est des robots, on part le matin, on rentre le soir, on roule, on doit être à l'heure, on est des robots. En faisant la VAE, ça permet de voir le métier autrement* » (conducteur, Veolia Environnement). On fait l'hypothèse cependant que les gains pour l'entreprise s'érodent assez rapidement si aucune perspective d'évolution professionnelle assortie d'un gain salarial n'est offerte aux salariés nouvellement diplômés. En l'absence de toute ouverture en ce sens, les salariés ne sauraient tarder en effet à se sentir « floués », dans la mesure où le fait d'avoir été « sélectionnés » pour participer au dispositif pouvait leur laisser penser que leurs compétences professionnelles et leur potentiel avaient été reconnus par leur employeur.



## Conclusion : retour sur le débat droit individuel/dispositif collectif

Dans le rapport préparatoire au premier débat sur la VAE au Haut Comité éducation économie emploi (Labruyère et Rose 2004) nous nous interrogeons sur les risques que pourrait faire courir à l'exercice même de ce nouveau droit individuel, un développement adossé essentiellement à la capacité des entreprises à s'approprier le dispositif comme outil collectif de gestion des parcours professionnels, comme le suggéraient déjà certains acteurs. Nous notons en effet que dans la plupart des actions collectives initiées par les entreprises, les salariés sollicités pour déposer leur candidature devaient encadrer leurs projets individuels en matière de qualification dans ceux que leur entreprise avait élaborés pour répondre à ses propres objectifs. Cet abandon, par le salarié, d'une partie de ce qui constitue son « droit individuel », à savoir la liberté du choix du diplôme visé, en articulation avec un projet personnel que le dispositif de la VAE l'invite en principe à construire, nous questionnait : n'y avait-il pas là une source potentielle d'appropriation, au bénéfice de l'entreprise, d'un droit conçu avant tout comme une ressource pour les individus et la gestion de leur parcours professionnel ?

Formuler ainsi la question reposait, d'une certaine manière, sur l'hypothèse implicite qu'un même individu ne s'engagerait qu'une fois, au cours de sa carrière, dans une démarche de VAE. Dans ces conditions, utiliser son droit dans un contexte où son projet personnel importe moins que le projet collectif de l'entreprise, alors même que celle-ci refuse généralement de s'engager sur le mode de reconnaissance interne du nouveau diplôme obtenu<sup>18</sup> a pu être considéré comme un risque pour l'individu de gaspiller ce droit, sans véritable contrepartie. Il pouvait paraître fondé de penser qu'un individu ne pourrait pas réitérer, sur une séquence de vie professionnelle donnée, son engagement dans une démarche VAE, tant les témoignages collectés mettaient en avant le coût de cette démarche pour l'individu, d'abord en temps, compte tenu de l'énorme travail réalisé en quasi-totalité sur le temps libre, mais aussi du coût financier non négligeable souvent supporté par les candidats<sup>19</sup> (Kogut-Kubiak *et alii* 2006). Les derniers travaux présentés ici nous conduisent à penser que le développement des usages collectifs n'obère pas le développement potentiel des démarches individuelles. Pour une partie des salariés, ces pratiques collectives peuvent même favoriser l'émergence de projets individuels qui n'auraient pas vu le jour sans cette première expérience proposée « clé en main » par l'entreprise.

En revanche, on ne saurait nier que ces dispositifs d'entreprise, en ciblant des catégories particulières de salariés, en excluent d'autres qu'ils renvoient de fait dans le « *parcours du combattant* » des candidatures individuelles, soumises aux dispositions communes à l'ensemble des salariés en matière d'appui et d'accompagnement. Cela crée de fait une inégalité de traitement à l'intérieur de l'entreprise, qui se traduit, aux dires mêmes de certains responsables, par des chances moindres pour eux d'aller au bout de la démarche et d'accéder au diplôme : « *C'est beaucoup plus difficile pour eux [les individuels], parce*

---

<sup>18</sup> Cf. le rapport du HCEEE, VAE : *construire une professionnalisation durable*, Rapport d'étape, 2004. p. 21. « *Dans le cas de dispositifs collectifs ciblés en termes de diplôme, il serait naturel que l'entreprise prenne à l'égard des salariés des engagements de reconnaissance du titre obtenu, en contrepartie de son accord pour intégrer son projet individuel de VAE dans le cadre fixé par l'entreprise* ».

<sup>19</sup> L'enquête menée en Paca en 2005-2006 montrait que le coût financier restait encore un obstacle fréquent d'entrée dans la démarche trois ans après l'adoption de la loi.

*qu'il faut qu'ils fassent les démarches eux-mêmes, qu'ils rédigent leur dossier avec moins d'accompagnement. Il faut se motiver tout seul, se fixer des objectifs. L'aspect collectif est important pour le taux de réussite » (Cadre de Kolin-Fils).*

Si l'on se concentre sur ceux qui ont intégré le dispositif collectif, les entretiens réalisés avec des candidats ne font que très rarement état d'ambitions personnelles qui auraient été « rabattues » sur des objectifs collectifs moins attractifs pour eux<sup>20</sup>, dans le but de bénéficier des avantages procurés par le dispositif collectif. Il semblerait plutôt que les salariés sollicités pour entrer dans un dispositif collectif n'avaient pas encore intégré les opportunités offertes par ce nouveau droit, ou même, pour certains, se considéraient comme exclus, *a priori*, de la cible, du fait de la perception qu'ils pouvaient avoir de leurs difficultés à accéder à une certification publique. Il est significatif de ce point de vue que, dans l'étude DARES, la seule critique effective portée à l'encontre du diplôme choisi ait été formulée par le délégué syndical d'une entreprise du textile à l'avenir incertain, qui a contesté la valeur marchande du CAP visé, lui-même n'étant pas concerné, à titre personnel par l'action collective.

Dans le cadre de l'étude sur les dispositifs collectifs dans le secteur de la médiation, la plupart des candidats rencontrés ont plutôt témoigné de leur reconnaissance vis-à-vis des employeurs (en l'occurrence des responsables d'associations), qui leur offrait l'opportunité d'accéder, enfin, à une certification publique, après des années d'expérience professionnelle acquise à travers une succession d'emplois précaires et/ou aidés. Mais parmi les salariés rencontrés, quelques-uns, qui n'avaient pas été candidats, ont fait état de leur refus de participer à l'action collective compte tenu du niveau insuffisant du diplôme visé (niveau IV maximum), au regard de leurs ambitions, justifiées à leurs yeux par leur niveau de formation initiale supérieure (souvent acquis à l'étranger dans le cas précis). On doit noter cependant que parmi ceux qui avaient accepté le choix du diplôme fait par leur employeur, sans en discuter le bien-fondé, quelques-uns ont regretté, *a posteriori*, de s'être mobilisés aussi lourdement pour un diplôme qui s'avérait n'avoir guère de valeur sur le marché du travail<sup>21</sup>. Enfin, certains envisageaient déjà de se lancer dans une nouvelle démarche, sans s'interroger vraiment sur les moyens dont ils disposeraient pour la mener à bien. Leur première expérience réussie leur semblait un point d'appui suffisant pour envisager un niveau de diplôme supérieur pouvant leur ouvrir plus de perspectives d'évolution professionnelle.

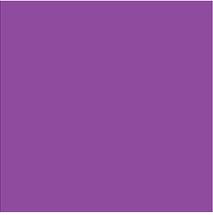
On ne peut exclure cependant que de tels projets individuels soient pour partie liés à une sous-estimation des avantages apportés par le dispositif collectif dans la conduite d'une démarche de VAE. Dans l'ensemble des témoignages collectés, tous dispositifs confondus, nous avons été frappés en effet par la rareté inhabituelle des propos relatifs aux difficultés rencontrées dans la phase amont<sup>22</sup>, de recherche d'information et de

---

<sup>20</sup> On pense notamment à un encadrant de proximité de l'ADMR qui souhaitait présenter le diplôme d'assistante sociale et que son employeur a orienté vers le CAFERUIS.

<sup>21</sup> « Et là on est toujours à la recherche d'une autre valorisation d'acquis, puisque celle-là n'a rien donné... Si on trouve autre chose, et qu'on peut le faire, on le fera... toujours dans le social, assistante sociale ou CESF, parce que se sont des métiers reconnus, très très demandés, donc pourquoi pas !! »

<sup>22</sup> À la différence des entretiens conduits avec des candidats « individuels », dans le cadre de la plupart des enquêtes réalisées, notamment celle du Céreq en Paca (Cf. « Parcours de VAE, des itinéraires complexes, longs, à l'issue incertaine », Céreq, *Bref* n° 224, 2005.



financement ainsi que d'élaboration du dossier de recevabilité : cette rareté informe en creux sur l'aspect éminemment facilitateur du cadre collectif, mais cette caractéristique n'est pas toujours perceptible par ceux qui n'ont pas fait l'expérience d'une démarche individuelle.

Même si elles ne sont que rarement explicitées comme telles par les salariés concernés, les limites à l'exercice de leur droit individuel sont cependant effectives dans la plupart des dispositifs observés (voir 2.2) : comme on l'a vu, dans tous les cas, les salariés relevant d'autres métiers ou catégories professionnelles ont été écartés du fait de l'appui apporté par l'entreprise aux candidats participant à l'action collective.

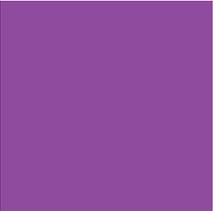
Même peu identifié par les salariés, l'atout que représente la simplification de la démarche, au moins en phase amont, est pourtant indéniable : les actions collectives sont en effet l'occasion de promouvoir la VAE auprès des salariés, qui, la plupart du temps, n'en avaient jamais entendu parler et vont franchir l'étape de la recevabilité assez facilement grâce à l'ingénierie mise en place. En nombre significatif dans une seule entreprise enquêtée, où le prestataire en matière d'accompagnement s'est révélé défaillant, les abandons enregistrés après la recevabilité relèvent pour la plupart de la découverte progressive de l'ampleur du travail personnel attendu, hors temps de travail. C'est particulièrement le cas lorsque l'entreprise se désengage totalement de l'étape d'élaboration du dossier d'expérience, les candidats étant renvoyés vers le certificateur qui les prend en charge, comme des candidats individuels, dans le cadre de sa procédure standard : « *Parmi ceux qui ont arrêté, il y en a qui pensaient pouvoir le faire pendant les heures de travail. Mais c'est un investissement personnel, on ne peut pas faire le travail à leur place* » indique ainsi un acteur du dispositif.

En prenant en charge l'information, les liens avec le certificateur, le financement, et en rendant l'organisation compatible avec le temps de travail, ces dispositifs réduisent donc considérablement les abandons en début de procédure et contribuent à soutenir l'engagement des candidats tout au long du parcours. En attestent d'ailleurs les très bons taux de maintien dans la démarche et de réussite totale dans la quasi-totalité des dispositifs étudiés<sup>23</sup>. Ils contribuent donc à la fois au développement notable du nombre de candidats qui se présentent devant le jury et de manière encore plus significative, du nombre de diplômes délivrés à l'issue des jurys. Mais ces résultats sont obtenus, dans nombre de cas, grâce à un dispositif concret d'accompagnement que certains acteurs jugent peu orthodoxe au regard de « l'esprit » de la loi de 2002, dans la mesure où il intègre, au sein de la démarche VAE, le recours possible à des formations ciblées. Sans nier les risques d'ambiguïté et de confusion des rôles que peut générer ce type de parcours mixte, notamment en ce qui concerne le statut du « positionnement » amont des candidats, faut-il pour autant les condamner au nom du « retour en arrière » qu'ils représenteraient sur le registre de l'autonomie de la validation par rapport à la formation ? Il nous paraîtrait plus réaliste d'accepter cette pluralité d'interprétations de la loi comme une chance, dans la mesure où elle ouvre de nouvelles perspectives de développement de parcours qualifiants, tout en s'attachant à réduire les risques de conflit de rôle et de légitimité entre la structure qui positionne les candidats en amont et le jury qui les évalue. L'avenir de la VAE, en tant qu'outil au service des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises, ne passe-t-il pas par une articulation, qui reste à construire, avec d'autres outils issus de la loi de 2004, comme le DIF ou la période de profession-

---

<sup>23</sup> Voir fiches entreprise en annexe.

nalisation ? Ciblé lui aussi sur les salariés expérimentés, ce dernier dispositif, qui donne une place centrale à l'accompagnement des apprentissages en situation de travail, ne gagnerait-il pas en effet à être systématiquement articulé avec le travail réflexif sur la pratique professionnelle que la démarche VAE génère, un peu à la manière du dispositif « Nouvelles qualifications » développé dans les années 1980 ?

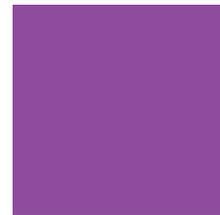
  
 **Références bibliographiques**

- Béret P., Lewandowski M (2005), « La validation des acquis de l'expérience dans un marché interne », in *Construction et valorisation des compétences : l'apport des analyses. XIIIèmes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Céreq, Relief, n° 8, avril.
- Bertrand H. (2007), « VAE : constat du passé ou promesse d'avenir ? », *La Revue de l'IRES*, n° 55/3.
- Bonaïti C. (2008a), « Le parcours des candidats à la validation des acquis de l'expérience : mieux vaut être accompagné et diplômé pour réussir », *DARES, Premières informations et premières synthèses*, n° 34.2, août.
- Bonaïti C. (2008b), « Les candidats à la validation des acquis de l'expérience : majoritairement des femmes recherchant une certification dans le secteur sanitaire et social », *Premières informations et premières synthèses*, n° 34.1, août.
- Brochier D. (1992), « Entre formation et production : le rôle clé des acteurs d'interface », *Éducation permanente*, n° 112.
- Brochier D. (2007), « Le développement de la VAE dans un groupe de service : la difficile propagation d'un investissement partenarial », *La Revue de l'IRES*, n° 55/3.
- Bureau M.-C., Combes M.-C., Grimault S. (2007), « Usages collectifs et exercice d'un droit individuel à la VAE », *La Revue de l'IRES*, n° 55/3.
- CEE, Céreq, IRES (2007), *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*, Rapport pour la DARES, juillet.
- Céreq, DGEFP, DARES (2007), *La validation des acquis de l'expérience*, Rapport au Parlement, décembre.
- Dubret-Dufour A. (2006), *L'expérience des personnes : enjeux et usages dans la VAE. Pratiques d'entreprises*, CEE, Document de travail, n° 63, juin.
- Duclos L., Kerbouc'h J.-Y. (2006), *Organisation du marché du travail et flexicurité à la française*, Rapport pour le Conseil d'orientation pour l'emploi, novembre.
- Freyssinet J. (2007), « La VAE entre dans les mœurs », commentaire du texte de Vincent Merle, *La Revue de l'IRES*, n° 55/3.
- Grimault S., Quintero N., Tuchsriizer C. (2008), « Les entreprises et la VAE : quels usages collectifs du dispositif », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 44.4.
- HCEEE (2004), *VAE : construire une professionnalisation durable*, Rapport d'étape.
- Kogut-Kubiak F., Personnaz E., Quintero N., Sechaud F. (2006), *Logiques d'accès à la VAE et parcours de validation*, Céreq, RELIEF n° 12, janvier.
- Labruyère C., Quintero N. (2008), « Les entreprises, terrains d'initiatives et d'initiation à la VAE », *Actualité de la formation permanente*, septembre, n° 212.

- Labruyère C., Ollivier D. *et alii* (2008), *Évaluation des besoins d'accompagnement des adultes relais médiateurs de ville dans les démarches de VAE*, Céreq, Net.Doc. n° 44, novembre, consultable sur <http://www.cereq.fr/pdf/Net-Doc-44.pdf>.
- Labruyère C., Rose J. (2004), *Validation des acquis de l'expérience : objectif partagé, pratiques diversifiées*, Céreq, NEF n° 15, mai.
- Labruyère C. *et alii* (2002), « La VAP : bilan des pratiques, enjeux pour les dispositifs futurs », Céreq, *Bref* n° 185.
- Marquier R. (2008), « Préparer le diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale par la validation des acquis de l'expérience », DREES, *Études et résultats*, n° 658, septembre
- MCVA-CNAM (2006), *La VAE dans les entreprises: un atout collectif*, ministère de l'Emploi, DGEFP.
- Michun S *et alii* (2007), *Les parcours individuels de VAE en Languedoc-Roussillon 2003-2005*, Rapport final d'étude, mars.
- Ministère de l'Industrie (2005), *Gagner en compétences pour gagner en compétitivité : les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie*, Actes de colloque, Paris, ministère de l'Industrie.
- Paddeu J., Savoyant A. (2003), *Les entreprises et la validation des acquis professionnels*, Céreq, NEF n° 3, octobre.
- Personnaz E., Quintero N., Sechaud F. (2005), « Parcours de VAE, des itinéraires complexes, longs, à l'issue incertaine », Céreq, *Bref* n° 224.
- Prot B. (2007), « Pour sortir des idées fixes sur l'évaluation », *La Revue de l'IRES*, n° 55/3.
- Quintero N., Sechaud F. (2006), « Engagements dans la validation des acquis de l'expérience et sécurisation des trajectoires professionnelles », in *Transitions professionnelles et risques, XIII<sup>èmes</sup> journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Céreq, RELIEF, n° 15, juin.
- Renault E. (2004), « Reconnaissance, institutions, injustice », *Revue du Mauss*, n° 23, mars.
- Sirot F. (2000), « Le choix du diplôme pour reconnaître les nouvelles compétences des ouvriers : origine, mise en œuvre, perspectives », *CPC Info*, n° 30, pp. 27-31.



## Annexe : fiches entreprises



### Auchan

Grande distribution alimentaire

Expérimentation dans deux magasins de la région lilloise (Nord-Pas-de-Calais)  
Englos (800 salariés) et V2 (700 salariés)

La branche professionnelle du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire a développé très tôt un partenariat avec les ministères de l'Éducation nationale et de l'Emploi, dans le cadre de la validation des acquis professionnels (VAP), visant la création d'un dispositif « Passerelles » permettant la mise en correspondance des métiers et des certifications et par là-même le positionnement des salariés. L'appropriation de cette culture de la certification par le responsable de la formation chez Auchan a de surcroît contribué à la mise en place d'une expérimentation de la VAE au sein de cette enseigne. En même temps, qu'elle négociait un accord d'entreprise sur la formation professionnelle, entérinant les dispositions de l'accord de branche de 2004, notamment sur la VAE, l'entreprise Auchan s'est dotée d'un dispositif expérimental dans la région Nord-Pas-de-Calais pour l'acquisition de diplômes délivrés par l'Éducation nationale. Il bénéficie d'une prise en charge financière du FORCO, l'OPCA de la branche. L'objectif affiché par le DRH est double : motiver et fidéliser ses salariés, relancer leur évolution professionnelle tout en leur apportant une forme de reconnaissance de leur parcours professionnel au sein de l'enseigne.

Une stagiaire, enseignante en lycée technique, a dans un premier temps travaillé sur la mise en correspondance des métiers et des diplômes en investiguant trois magasins de la région lilloise. Cette immersion a permis de sensibiliser l'encadrement et les salariés à la démarche. Une convention a été établie avec le DAVA qui a organisé une première réunion d'information auprès des responsables des trois magasins, puis auprès de salariés sélectionnés par ces mêmes responsables. Environ une cinquantaine de personnes sont entrées dans le dispositif sur les 80 qui s'étaient déclarées intéressées. Sur les deux sites enquêtés, les personnes concernées (seconds de rayon, employés libre-service, secrétaire de direction, chefs de rayon) visent les diplômes suivants : CAP de boulanger, BTS Assistante de direction, BTS Opticien lunetier, BTS MUC, bac professionnel Services, bac professionnel Commerce. L'accompagnement des candidats est assuré par le GRETA en dehors du temps de travail et hors entreprise. Il comprend trois ateliers collectifs de neuf heures sur les thèmes de la valorisation de l'expérience, l'aide à la rédaction et la préparation au jury. S'y ajoutent un entretien individuel de deux heures avec un expert de la discipline et un entretien post-jury en cas de validation partielle.

- Nombre de candidats VAE : 23
- Résultats non connus au moment de l'enquête.

## Trans-Sport\*

Réception et distribution de marchandises

156 salariés

La démarche de VAE a été initiée par l'OPCAREG, organisme paritaire collecteur agréé régional et interprofessionnel qui a voté dans ses orientations stratégiques l'élévation du niveau de qualification de ses entreprises adhérentes. De ce choix naît un projet permettant de diagnostiquer dans un premier temps les entreprises potentiellement concernées et d'y faire réaliser des études de site par un cabinet externe pour évaluer la possibilité de mettre en place des démarches de VAE. Chez Trans-Sport, l'intervention du GIP-FCIP s'est centrée sur la description d'une dizaine de postes, ce qui a permis d'identifier deux diplômes relevant des compétences observées, le CAP Agent d'entreposage et de messagerie et le bac professionnel Logistique. Dans le but de transférer cette expérimentation à d'autres entreprises du secteur de la logistique, l'OPCAREG, en concertation avec l'entreprise et le GIP-FCIP, décide de mener une opération collective de VAE qu'elle financera avec le conseil régional. Trans-Sport voit en effet dans cette opération, l'opportunité de faire émerger une hiérarchie intermédiaire pour encadrer les nouveaux embauchés dont l'entreprise a besoin pour répondre à son extension ainsi que le moyen de promouvoir son personnel.

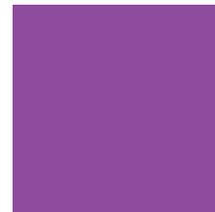
La direction, en partenariat avec le DAVA avec lequel est signée une convention, organise une réunion d'information à l'adresse de l'ensemble du personnel, et s'engage à les accompagner dans leur démarche pour l'obtention d'un diplôme dans le domaine de la logistique.

Un conseiller/référent du GRETA a pris en charge l'accompagnement des candidats sur leur lieu de travail et durant le temps de travail pour les aspects méthodologiques, la rédaction du livret 2 étant effectuée en dehors des heures de travail. L'entreprise a pour sa part adapté son plan de formation aux exigences des diplômes visés en proposant des formations au CACES.

L'accompagnement a été jugé difficile en raison de la succession d'accompagnateurs différents chargés du suivi des candidats dans la mesure où le DAVA n'avait pas encore pu stabiliser une équipe d'accompagnateurs expérimentés.

- Nombre de candidats VAE : 15
- Validation totale : 3
- Validation partielle : 0
- Refus de validation : 0
- Abandon : 12

\* Le nom de l'entreprise a été volontairement modifié pour respecter la demande d'anonymat de celle-ci.



## Flunch

Restauration en libre-service

7 000 salariés en France répartis sur 200 restaurants

Expérimentation en région PACA

L'expérimentation de la VAE dans l'entreprise Flunch est née d'une convergence d'intérêts entre la Branche, l'entreprise et la Région PACA. La première mène une politique active de formation qualifiante des salariés du secteur dont elle espère ainsi rénover l'image. Le FAFIH, l'OPCA de branche, a fortement investi depuis 2002 dans le développement de CQP (l'offre des diplômes de l'Éducation nationale étant jugé peu satisfaisante au regard des besoins des entreprises) et s'est doté d'outils spécifiques pour la VAE qu'il entend promouvoir. De son côté, le nouveau DRH du groupe Flunch, impliqué par ailleurs dans diverses instances paritaires, affiche très vite sa volonté de professionnaliser les salariés par des parcours de formation qualifiants dans l'objectif de leur offrir des perspectives de promotion interne et par là-même de fidéliser la main d'œuvre. Enfin, la DRTEFP de la région PACA, largement impliquée dans le développement de la VAE au plan local, recherche à cette même époque des partenariats avec les branches professionnelles. Suite à une rencontre avec le FAFIH, elle s'engage à soutenir ce projet d'accompagnement des entreprises dans leur mise en œuvre de la VAE, alors même que les CQP ne sont pas encore inscrits au RNCP, et en finance la totalité. L'entreprise Flunch s'est portée volontaire pour participer à cette expérimentation. 54 salariés ont été sélectionnés par l'encadrement intermédiaire (responsables de restaurant) sur la base de leur ancienneté dans l'entreprise. Parmi eux se trouvent les futurs moniteurs/tuteurs amenés à prendre le relais de la politique de certification initiée par le DRH. L'accès prioritaire de ces personnels s'est justifié par la volonté de les rendre légitimes dans leur fonction de tuteur auprès des autres salariés. Trois certificats de qualification professionnelle étaient visés : le CQP RECAPE, le CQP Agent de restauration, et le CQP Agent d'exploitation.

Le FAFIH a pris en charge la dimension logistique en fournissant notamment le référentiel de compétences, un guide d'auto-évaluation. Les directeurs de restaurants ont apporté une aide au positionnement des candidats et ont mis en place des formations de mise à niveau pour les salariés ne possédant pas l'ensemble des compétences du certificat visé.

Un organisme privé externe, accrédité par la branche, a ensuite accompagné les candidats sous la forme d'un entretien individuel de trois heures. Un « écrivain » notait les réponses aux questions du guide portant sur l'explicitation orale des activités de travail du candidat.

- Nombre de candidats VAE : 54
- Validation totale : 37
- Validation partielle : 11
- Absence de validation : 4
- Abandon : 2

## Veolia Environnement

Société des transports Départementaux du Gard (STDG)

Transport interurbain de voyageurs

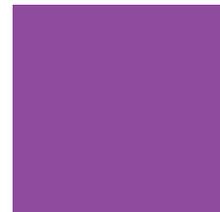
202 salariés

Le groupe Veolia Environnement regroupe sur le plan international plus de 280 000 salariés dont près de 40 % sont répartis dans différentes entités françaises. La fonction du groupe repose sur la définition d'une orientation stratégique globale et l'élaboration d'instruments de gestion en appui aux entités. Ainsi dès le début des années 1990, une réflexion engagée au sein de l'entreprise CGEA (une des sociétés du groupe) débouche sur une convention de partenariat avec l'Éducation nationale pour optimiser l'utilisation de la VAP. Sa portée restera toutefois limitée au regard des effectifs concernés. Quelques entreprises du groupe ont ainsi eu recours à la VAE en prenant appui sur l'expérience de l'entreprise CGEA mais l'initiative de la démarche doit beaucoup aux responsables locaux qui s'en saisissent ou pas.

Dans l'entreprise STDG, ce sont des difficultés managériales qui sont à l'origine de l'engagement de la démarche. Jugée inéquitable, la procédure de promotion des conducteurs pour devenir contrôleur-vérificateur est remise en cause par les organisations syndicales. Le nouveau chef de centre décide alors de redéfinir cette procédure autour d'un pré-requis, la possession du CAP Agent d'accueil et de conduite routière (AACR), acquis dans le cadre d'un dispositif de VAE. Il informe par courrier les 160 conducteurs concernés de la mise en place de la démarche de VAE pour l'obtention de ce diplôme. Après une première réunion d'information collective rappelant les objectifs de la démarche, 40 salariés se portent candidats. Pour des questions d'organisation, l'entreprise s'engage à sélectionner dix salariés par an. La prise en charge financière de l'opération est assurée par l'OPCA du Transport et l'OME (opérateur des métiers de l'environnement). Une convention de prestation est signée avec le DAVA qui prévoit l'ingénierie du dispositif, la formation des accompagnateurs internes, et l'accompagnement des salariés. L'entreprise élabore de son côté un référentiel d'activité du métier de conducteur.

Deux tuteurs chargés de suivre les candidats (responsable de formation et agent d'exploitation) recevront ainsi une formation d'une demi-journée par les accompagnateurs du DAVA. Le DAVA organise ensuite deux réunions d'information collective d'explicitation de la démarche et une dizaine d'ateliers collectifs et individuels au sein de l'entreprise.

- Nombre de candidats VAE en 2006 : 10
- Validation totale : 10
- Validation partielle : 0
- Refus de validation : 0
- Abandon : 0



## Fralib

Industrie agroalimentaire

244 salariés

Fralib, qui appartient au groupe alimentaire Unilever, est une entreprise qui importe du thé qu'elle aromatise et conditionne. Comme beaucoup d'entreprises du secteur, Fralib a connu ces dernières années une diminution régulière de ses effectifs en même temps que se développaient l'automatisation et l'informatisation des lignes de production et des changements organisationnels importants. Dans ce contexte, l'entreprise a développé une politique de formation variée et soutenue notamment avec l'AGEFAFORIA et le CFPPA. En 2000, suite à de nouveaux changements organisationnels, l'entreprise met en place un parcours de formation qualifiant destiné aux opérateurs de production, leur permettant d'évoluer sur une échelle de coefficients à trois niveaux. Dès 2003, l'entreprise réfléchit à la façon d'aller au-delà pour ceux qui sont bloqués au dernier échelon de la ligne hiérarchique. La VAE vient donc s'inscrire dans un processus de reconnaissance à la fois symbolique (la reconnaissance salariale a déjà eu lieu) et externe (signal du diplôme sur le marché du travail) des qualifications. L'entreprise en fait également un outil de GRH et de motivation du personnel dans un contexte social difficile (l'entreprise a connu une succession de plans sociaux). En 2004, l'entreprise informe l'ensemble des opérateurs de production positionnés au dernier échelon de la mise en place d'une opération collective de VAE, qui sera financée par l'AGEFAFORIA. Une réunion de présentation de la démarche est organisée dans l'entreprise par le ministère certificateur, la DRAF. Treize salariés se portent volontaires parmi la vingtaine de candidats potentiels. Le CFPPA de Carpentras, en collaboration avec la responsable de formation, engage un travail de mise en correspondance des compétences délivrées dans le cadre de la formation qualifiante avec celles attestées par des diplômes existants. Le choix se porte alors sur le BP des industries agroalimentaires. Après constat d'un léger écart entre le référentiel d'activités des opérateurs et celui du diplôme, l'entreprise décide d'organiser une formation complémentaire en amont de l'entrée dans le dispositif. L'accompagnement des candidats a été pris en charge par le CFPPA sur le lieu de travail mais hors du temps de travail. Une première séance collective d'explication de la démarche a été suivie de cinq séances individuelles (aide à l'explicitation des activités, relecture du dossier, simulation de jury).

En 2006, l'entreprise entreprend une nouvelle démarche collective destinée aux mécaniciens pour l'obtention du bac professionnel MSMA. Parmi les 42 candidats potentiels, 24 se sont portés volontaires. L'entreprise décide pour des questions d'ordre financier et d'organisation d'en sélectionner dans un premier temps douze sur le critère de l'ancienneté. Elle poursuit également la démarche auprès des opérateurs de production qui ont atteint le coefficient le plus élevé.

- Nombre de candidats VAE (2 expérimentations) : 13 + 12
- Validation totale : 10 + 7
- Validation partielle : 1 + 3
- Refus de validation : 0
- Abandon : 2 + 2

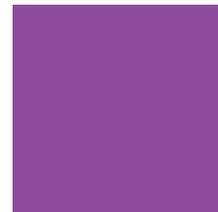
**ADMR**  
**Association de l'Olivier (Bouches du Rhône)**

Aide à domicile

L'ADMR fédère au niveau national un réseau de 3 200 associations de services d'aides à domicile. Depuis 2002, un accord de la branche « aide à domicile », propose une couverture conventionnelle commune à tous les réseaux associatifs, en définissant pour les qualifications requises, le type de diplôme et le niveau de classification approprié. Dès 2003, la branche développe une politique incitative d'accès à la VAE en faveur des auxiliaires de vie non qualifiées notamment par le biais des EDDF (Engagement de développement de la formation). En 2005, toutes les associations d'aide à domicile ont été tenues d'adhérer au même OPCA (Uniformation), ce qui a eu pour conséquence d'augmenter de façon considérable les fonds mutualisés mobilisables par les associations s'engageant dans des politiques volontaristes de qualifications de leurs salariés.

Dans ce contexte, la fédération départementale ADMR des Bouches du Rhône, qui regroupe une trentaine d'associations locales, a encouragé ces dernières à développer l'accès de leurs salariées au diplôme d'État d'assistante de vie sociale (DEAVS, diplôme du Travail social). Une cinquantaine d'assistantes de vie sont ainsi entrées dans le dispositif VAE entre 2003 et 2005, le coût du dispositif étant entièrement financé par l'OPCA Uniformation, qui bénéficiait d'abondements du FSE (dans le cadre d'un EDDF). Pour la fédération ADMR, cette politique vise trois objectifs étroitement imbriqués : doter les associations d'un personnel plus qualifié pour faire face à la montée en charges du nombre de personnes dépendantes, faciliter leur accès à la certification qualité de façon à se positionner favorablement sur le marché des bénéficiaires de la prestation Autonomie (APA), et enfin améliorer la reconnaissance professionnelle et salariale des salariés du secteur.

L'association de l'Olivier localisée à Salon s'est pleinement investie dans ces objectifs. Elle a publié une note d'information générale sur la VAE dans le bulletin d'information mensuel à destination de ses salariés et a diffusé l'information lors des entretiens annuels. Le directeur a transmis l'ensemble des demandes d'entrée dans le dispositif à la Fédération départementale sans opérer de sélection à son niveau. Cette dernière a pris en charge la gestion et l'animation du processus d'accompagnement. Un organisme de formation, habilité par la DRASS, a organisé des séances collectives de travail (échange sur les pratiques, avancement du dossier) sur la base de six demi-journées. Le service formation de la fédération départementale a proposé des modules de formation en amont du dispositif pour ajuster les compétences des auxiliaires de vie à celles requises par le diplôme visé, qui ont été complétées dans certains cas par des formations de mise à niveau (usage de l'écrit). La direction a apporté son soutien à la constitution du livret 1 et certains cadres de proximité ont aidé les candidates à choisir les situations de travail développées dans le dossier 2 et ont essayé d'élargir l'expérience des candidates en faisant évoluer le type de mission qui leur était confié.



## Groupe Kolin-Fils\*

Industrie textile

1 300 salariés répartis dans trois sociétés  
(Expérimentation dans site B.)

Entreprise du secteur textile, l'entreprise Kolin-Fils a été touchée de plein fouet par la concurrence asiatique. Depuis les années 1990, où les effectifs ont commencé à chuter, plusieurs plans de sauvegarde de l'emploi se sont succédé. À partir de 1995, la branche textile, en partenariat avec l'Éducation nationale et l'OPCA de branche (le FORTHAC), a mis en place un dispositif original de gestion des ressources humaines et de validation des acquis pour les ouvriers du textile : les parcours modulaires qualifiants (PMQ). Un accord cadre, signé en 2004 entre les deux partenaires détermine le champ de l'expérimentation et les diplômes des niveaux V et IV concernés. Le dispositif PMQ s'articule avec celui de VAE.

Chez Kolin-Fils l'expérimentation a été présentée alors qu'un nouveau plan de restructuration s'annonçait. La responsable de formation a trouvé dans le dispositif de VAE un outil de motivation du personnel pouvant contribuer à l'amélioration du climat social, en même temps qu'une possibilité de développer l'employabilité des salariés tant en interne qu'en externe.

Le dispositif PMQ a été présenté dans l'un des sites du groupe au comité d'entreprise et discuté avec les partenaires sociaux. Une réunion d'information à l'ensemble du personnel de production a ensuite été organisée par la direction qui invitait les personnes intéressées à s'engager dans la démarche sur la base du volontariat. Le dispositif a été financé pour 20 % par l'entreprise au titre du plan de formation, le FORTHAC servant de relais pour obtenir les financements du FSE et du conseil régional tout en contribuant lui-même grâce aux fonds mutualisés.

Le FORTHAC a mandaté un cabinet privé pour comparer les référentiels d'activités métiers/diplômes de façon à adapter par la suite le support d'évaluation (un CD-ROM). Deux diplômes ont été retenus : le CAP Conduite de systèmes industriels (CSI) et le CAP Agent d'entreposage et de messagerie (AEM).

Chaque candidat a été reçu en entretien pour déterminer le diplôme visé. La procédure d'évaluation reposait quant à elle sur un questionnement par CD-Rom, une observation en situation de travail réalisée par une personne de l'école industrielle de Rouen. Les candidats ont été accompagnés par le Greta pour la rédaction du livret d'activités. Cette procédure spécifique d'évaluation s'est déroulée sur une période de six heures qui ont été prises sur le temps de travail des salariés.

Un parcours de formation qui s'est étalé sur un an a été proposé aux candidats ayant obtenu une validation partielle.

- Nombre de candidats VAE : 66
- Validation totale : 43
- Validation partielle : 20
- Refus de validation : 3
- Abandon : 0

\* Le nom de l'entreprise a été volontairement modifié pour respecter la demande d'anonymat de celle-ci.

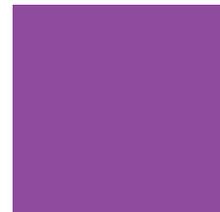
## Manpower

Entreprise de travail temporaire (ETT)

En 2000, la DGEFP et l'organisation patronale d'employeurs de la branche du travail temporaire (le PRISME) signent une convention d'expérimentation de la VAE, à destination des personnels intérimaires, dite « Expérimentation Pery » dans laquelle l'entreprise Manpower s'est fortement impliquée. À la même époque, deux accords de branche sur la formation professionnelle prévoyaient notamment de « faciliter la reconnaissance des acquis de l'expérience » pour permettre un déroulement de carrière et d'aménager le congé VAE aux conditions particulières du travail temporaire. Le Prisme comme le FAF TT (OPCA de branche) considère la VAE comme un outil parmi d'autres au service de la fidélisation de la main-d'œuvre intérimaire et entendent plutôt développer « une offre de service collective d'accompagnement à la VAE ». En 2005, la responsable régionale du développement des ressources intérimaires de Tours de l'entreprise Manpower est sollicitée par la DDTEFP d'Indre-et-Loire et la direction régionale de l'AFPA pour développer la VAE dans le secteur de l'intérim. Étant confronté au renouvellement prochain des certificats d'aptitude à la conduite d'engins en sécurité (CACES), la responsable des services formation de la région a retenu le titre de Cariste d'entrepôt du ministère de l'Emploi. Pour Manpower, ce choix s'inscrit dans une volonté de fidélisation de sa main-d'œuvre qui se traduit par un accès au dispositif accordé de façon prioritaire aux intérimaires « fidèles » qui travaillent de longue date avec l'entreprise. 70 candidats potentiels seront ainsi repérés au sein d'une vingtaine d'agences locales à partir d'une grille d'activité construite sur la base du référentiel de certification. Manpower a pris en charge le financement de l'opération sur le plan de formation de l'entreprise, sans recourir au FAF TT, car les CACES devaient être renouvelés rapidement et la prise en charge par l'OPCA aurait rallongé la procédure de validation. Les candidats retenus ont reçu une information sur la démarche et l'entreprise a aidé les personnes intéressées à constituer leur dossier de recevabilité en leur communiquant un historique de leur mission. L'afpa a également participé à cette première phase de constitution du dossier en proposant la mise en place de plateformes téléphoniques entre ses conseillers et les candidats. Un entretien individuel avec le service d'orientation professionnelle a permis de positionner le candidat par rapport au titre visé. Les candidats jugés recevables ont ensuite été accompagnés par l'afpa ou un centre agréé. Un premier entretien collectif des candidats a porté sur la connaissance du référentiel de certification, suivi d'un second entretien individuel de deux heures portant sur le niveau de maîtrise des compétences du candidat.

En cas d'échec à la VAE, l'entreprise Manpower s'est engagée à mettre en place les formations nécessaires à l'actualisation du CACES.

- Nombre de candidats VAE : 48
- Validation totale : 34
- Refus de validation : 2
- Report jury pour raison technique : 3



## Association 1

Médiation sociale

Association employant 300 salariés

Créée lors du programme emploi-jeune, cette association propose des prestations de médiation/information et services, aux opérateurs de transport public d'une métropole régionale. Depuis la mise en place du programme « adultes relais » (en 2002), elle vise à fidéliser les salariés recrutés sur ce type d'emplois aidés (une quarantaine), et à pérenniser les postes, en mettant en place une stratégie de professionnalisation qui passe par la participation à des modules de formation au cours de trois premières années du contrat (en moyenne 160 h sur trois ans), puis par l'accès par la VAE à une certification publique délivrée par le ministère de l'Emploi, certification à la création de laquelle elle avait été associée (titre d'agent de médiation, d'information et de services AMIS, niveau V).

Pendant les quatre premières années de ce programme (2002-2006), la DRTEFP a largement cofinancé, avec l'OPCA (Agefós), les actions de formation puis de VAE. Depuis 2006, les opérations sont supportées essentiellement par l'OPCA, sur les fonds mutualisés, et par l'entreprise.

Le dispositif de formation s'achève par une étape d'évaluation interne (jury d'entreprise) qui permet de valider les compétences acquises au regard d'un référentiel emploi spécifique à l'association. Ensuite les salariés sont orientés vers l'AFPA pour entamer une démarche de VAE et subir l'épreuve d'évaluation en situation de travail prévue par le référentiel du diplôme, après une phase de préparation (accompagnement classique). Pour les salariés, la distinction entre les deux dispositifs (professionnalisation puis VAE) n'apparaît pas très clairement, certains n'ayant pas su indiquer à quel moment leur parcours VAE commençait. L'accompagnement, réalisé par l'AFPA, n'a pas toujours permis d'éviter certains échecs partiels, liés au décalage entre le référentiel et l'expérience effective des candidats.

L'investissement personnel demandé s'est avéré assez réduit (au maximum huit jours de travail, pour le dossier et la préparation de l'évaluation en situation de travail). L'intérêt du dispositif a résidé essentiellement pour les candidats dans les effets de la certification sur la qualité de leur emploi : passage automatique dans un coefficient supérieur de la grille de salaire de l'association (absence de convention collective dans ce champ). Il garantit une stabilisation durable dans l'emploi.

L'association s'interroge cependant sur l'élargissement souhaitable de l'offre de certifications, en terme de niveau (accès au niveau IV pour certains) et de certificateur : le référentiel du nouveau bac pro SPVL semblerait mieux adapté aux activités de l'association que celui du titre de Technicien de médiation et de service (TMS).

- 300 salariés : 28 candidats pour Agent de médiation d'information et de service (AMIS) entre 2004 et 2007, dont 18 validations totales obtenues.
- 2008 : 16 VAE en cours.

## Association 2

Secteur de la médiation

26 salariés

Dès sa création, dans le cadre du programme « Nouveaux services, nouvelles activités », ce groupement d'employeurs constitué en association (collectivités locales + bailleurs sociaux) a souhaité professionnaliser les salariés affectés aux activités de médiation, pour optimiser la qualité des prestations et crédibiliser la fonction de médiation vis-à-vis des institutions et des autres professionnels du social. À partir de 2002, il a mis en place une formation de 370 heures, inscrite au plan de formation, renouvelable tous les deux ans pour les agents nouvellement recrutés. En 2003 le groupement a participé activement au montage d'un dispositif régional d'accès au titre d'agent de médiation d'information et de service (AMIS, niveau V), soutenu par la DRTRFP et impliquant d'autres structures employeuses.

En 2006 le groupement a monté son propre dispositif de VAE pour l'accès au titre de technicien de médiation et de service (TMS, niveau IV), pour une dizaine de médiateurs. Le dispositif d'accompagnement a été financé principalement par l'OPCA (70 %), sur des fonds mutualisés abondés par le FSE, le reste (30 %) étant financé par l'entreprise. La DDTEFP, elle, a pris en charge le coût de la phase amont d'information sur la VAE.

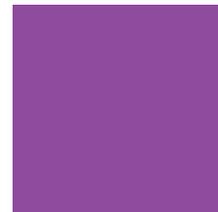
Bien que les résultats soient très positifs (tous les candidats de ces deux actions successives ont obtenu une validation totale), plusieurs difficultés ont été identifiées par les acteurs :

- la contradiction potentielle entre la nécessité de professionnaliser et de valoriser les médiateurs et le « risque » de leur départ pour obtenir de meilleures conditions de travail (absence de convention collective, évolutions de carrière réduites) une fois leur diplôme obtenu ;
- le décalage entre la certification proposée et les attentes et niveaux de certains médiateurs ;
- la lourdeur et le coût du dispositif du ministère chargé de l'Emploi (avant la révision des modalités d'évaluation mises en œuvre fin 2006), les candidats devant se présenter à chacun des trois CCP constitutifs du titre. Pour l'association ce coût venait s'ajouter à celui du programme de formation suivi précédemment (environ 35 000 euros investis au titre de la professionnalisation) ;
- une organisation de la VAE (accompagnement méthodologique, composition et formation des jurys) insatisfaisante pour certains médiateurs.

Sur la base de ces constats, le groupement envisage d'élargir le champ des certifications visées, en s'appuyant sur les projets individuels des médiateurs, soit pour l'obtention d'autres diplômes en lien direct avec la médiation (bac pro SPVL, licence CNAM par exemple), soit vers d'autres métiers, pour ceux qui le souhaitent (phénomène d'usure dans certains cas). En 2007 les demandes des médiateurs portaient essentiellement sur les métiers du social au sens large, avec un intérêt particulier pour le diplôme d'éducateur spécialisé.

Il est à la recherche du bon équilibre entre objectifs d'évolution professionnelle des médiateurs et développement de la structure : permettre un « retour sur investissement » des moyens engagés en termes de formation et de qualification en conservant un « noyau dur » de médiateurs impliqués et pouvant évoluer en interne et favoriser la construction de parcours dans d'autres fonctions ou d'autres structures pour d'autres.

- 28 salariés, 10 candidats au TMS, 10 validations totales en 2007



## Mairie

Métropole régionale disposant d'une Direction de la prévention et de la protection (DPP : une centaine de salariés)

Recrutés lors du programme nouveaux services, nouveaux emplois », les « correspondants de nuits » affectés à des missions de médiation, ont été progressivement titularisés en catégorie C de la FPT. En tant qu'agent territorial, ils ont pu émettre des vœux de formation, qui se sont traduits par des demandes d'accès à un diplôme pour reconnaître leur « métier ».

En partenariat avec un GRETA, la ville a choisi le bac pro SPVL, très récent, pour monter une opération collective d'accompagnement à la VAE. La première promotion (2006) a concerné les encadrants de proximité (une dizaine), deux autres sessions ayant permis ensuite d'engager 17 agents de médiation dans la démarche VAE.

Informés par courrier de l'opération, les agents devaient se déclarer candidat, fournir un CV et une lettre de motivation. Ils étaient reçus ensuite en entretien collectif pour une première réunion d'information, animée par le GRETA, suivie d'entretiens individuels permettant de confirmer la candidature. Pour la rédaction du livret 2, les candidats ont suivi un atelier collectif trois heures, puis ont été accompagné individuellement par le GRETA (environ dix heures).

La gestion des validations partielles (4/10) s'est avérée délicate, car aucune offre de formation modulaire n'était disponible localement.

La reconnaissance obtenue par les salariés à travers ce titre s'est parfois trouvée en décalage avec les projets individuels, dont certains étaient tournés vers les métiers de la sécurité. Mais la difficulté majeure a résidé dans la non-reconnaissance statutaire du diplôme, aucun lien n'étant établi, dans le statut de la FPT, entre diplôme et accès à une qualification (grade/corps), dans le cours de la carrière.

- 100 salariés, 27 candidats sur 3 sessions.
- Sur les 10 premiers : 2 abandons, 4 réussites totales, 4 réussites partielles.

## Glossaire

### A

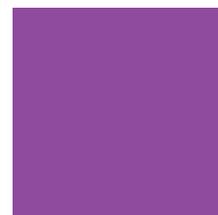
AACR	Agent d'accueil et de conduite routière
Acsé	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
ADEC	Action de développement de l'emploi et des compétences
ADEFIH	Association pour le développement de l'emploi et de la formation de l'industrie hôtelière
AEM	Agent d'entreposage et de messagerie
AFPA	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes
AGEFAFORIA	Organisme paritaire collecteur agréé de l'industrie agroalimentaire
AMIS	Agent de médiation, information et services
ANI	Accord national interprofessionnel
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APA	Allocation personnalisée d'autonomie
AVS	Assistante de vie sociale

### B

BEES	Brevet d'État d'éducateur sportif
BM	Brevet maîtrise
BP	Brevet professionnel
BTS	Brevet de technicien supérieur

### C

CACES	Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité
CAFERUIS	Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrant et de responsable d'unité d'intervention sociale
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CAPA	Certificat d'aptitude professionnelle agricole
CAT	Centre d'aide par le travail
CCF	Contrôleur en cours de formation
CCP	Certificat de compétence professionnelle
CEE	Centre d'étude de l'emploi
CESF	Conseillère en économie sociale et familiale
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFPPA	Centre de formation professionnelle et de promotion agricoles
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CIF	Congé individuel de formation
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNCP	Commission nationale de la certification professionnelle
CPC	Commission professionnelle consultative
CPNE	Commission paritaire de l'emploi
CPNEIH	Commission paritaire nationale de l'emploi de l'industrie hôtelière
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CSI	Conduite de systèmes industriels



<b>D</b>	DAFCO	Délégation académique à la formation continue
	DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
	DASS	Direction des affaires sanitaires et sociales
	DAVA	Dispositif académique de validation des acquis
	DAVEN	Dispositif académique de validation représentant de l'Éducation nationale
	DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
	DEAVS	Diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale
	DGAS	Direction générale des affaires sociales
	DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
	DIF	Droit individuel à la formation
	DRAF	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt
	DRASS	Direction régionale des affaires sanitaires et sociales
	DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
<b>E</b>	EDDF	Engagement de développement de la formation
	ESAT	Établissement et service d'aide par le travail
	ETT	Entreprises de travail temporaire
<b>F</b>	FAFIH	Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière
	FAF-TT	Fonds d'assurance formation du travail temporaire
	FEPEM	Fédération nationale des particuliers employeurs
	FONGECIF	Fonds de gestion de congé individuel de formation
	FORCO	Organisme paritaire collecteur agréé des entreprises du commerce et de la distribution
	FORTHAC	Organisme paritaire collecteur agréé textile/habillement
	FORTEXHA	Délégation du Sud Est du Forthac, organisme paritaire collecteur agréé textile/habillement
	FPT	Fonction publique territoriale
	FRALIB	Française d'alimentation et de boissons
	FSE	Fonds social européen
<b>G</b>	GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
	GIP-FCIP	Groupement d'intérêt public-formation continue et insertion professionnelle
	GRETA	Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement
	GRH	Gestion des ressources humaines
<b>I</b>	IRES	Institut de recherches économiques et sociales
	IRTS	Institut régional du travail social
	IEU	Institut d'environnement urbain

<b>M</b>	MEDEF MSMA MUC	Mouvement des entreprises de France Maintenance des systèmes mécaniques automatisés Management des unités commerciales
<b>O</b>	OME OPCA OPCALIA OPCAREG	Opérateur des métiers de l'environnement Organisme paritaire collecteur agréé Nouvelle dénomination adoptée en 2007 par l'ensemble formé par l'OPCIB (OPCA Interbranches) et le réseau des OPCAREG Organisme paritaire collecteur agréé régional
<b>P</b>	PIPP PMQ	Pilote d'installations de production par procédés Parcours modulaires qualifiants
<b>R</b>	RECAPE RNCP	Reconnaissance d'aptitude à l'emploi de l'industrie hôtelière Répertoire national des certifications professionnelles
<b>S</b>	SPVL	Service de proximité et vie locale
<b>T</b>	TMS	Technicien médiation service
<b>U</b>	UC UNAPL UNIFAF UNIFORMATION UPA	Unité capitalisable Union nationale des professions libérales Organisme collecteur des fonds de formation continue des entreprises sanitaire, médico-sociale, sociale, secteur privé à but non lucratif Fonds d'assurance formation des associations, coopératives, mutuelles et syndicats Union professionnelle artisanale
<b>V</b>	VAE VAP	Validation des acquis de l'expérience Validation des acquis professionnels



Les Notes du  
**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28  
Fax 04 91 13 28 80

Imprimé par le  
Céreq  
Marseille  
Dépôt légal  
4<sup>e</sup> trimestre 2008  
ISBN : 978-2-11-098136-3  
ISSN : 1764-4054

**Prix : 10 €**