

# Approche collective de la VAE en entreprise : tous gagnants !

Par Patrick Conjard et Marie Christine Lenain

*Convaincu que salariés et employeurs gagnent à s'engager dans des démarches conjointes de validation, le réseau de l'Anact et des Aract s'investit, non pour promouvoir "à tout prix" la VAE en entreprise, mais pour identifier, dans le cadre d'une approche partenariale, son opportunité et sa faisabilité. Le réseau Anact apporte son témoignage.*

Si, depuis la loi de modernisation sociale de 2002, le nombre de candidats à la validation des acquis de l'expérience (VAE) est en augmentation constante, les démarches engagées par des salariés correspondent, pour l'essentiel, à des projets individuels élaborés en marge (mais avec bienveillance) de la politique de gestion des ressources humaines de leur entreprise.

Au regard des expériences conduites dans quelques entreprises "pionnières", salariés et employeurs gagneraient à s'engager dans des démarches conjointes de validation des acquis de l'expérience.

L'approche de la VAE en entreprise concerne un collectif de travail, renvoie à des problématiques et à des démarches d'accompagnement spécifiques. Elle met notamment en évidence la nécessité d'une démarche multi-partenariale dans le cadre d'un projet qui réponde à la fois aux intérêts et aux enjeux de l'entreprise et des salariés concernés.

## VAE et gestion des compétences

Il existe une réelle volonté d'inscrire la VAE sur le terrain des politiques de l'emploi, de la formation et de la gestion des ressources humaines, tant

au niveau des partenaires sociaux, que de l'État, de la Région et, dans une moindre mesure, des entreprises. Des facteurs à la fois politiques, économiques, sociaux, culturels et techniques sont susceptibles d'expliquer le faible développement de la VAE en entreprise : la faible articulation de la VAE avec les politiques de l'emploi, la méconnaissance et la complexité des démarches, les coûts directs et indirects, les contraintes organisationnelles, les attentes de reconnaissance, le risque de départ du salarié, etc.

Même si la VAE ne constitue pas un remède universel aux problèmes de gestion des ressources humaines, il y a **nécessité à convaincre les entreprises** des retours positifs d'un investissement dans une démarche collective de VAE. Il s'agit de dépasser les expérimentations ponctuelles et les démarches d'accompagnement de projets individuels par une véritable intégration de la VAE dans une **logique de management par les compétences** qui soit mutuellement profitable. Face à la nécessité de convaincre les entreprises de l'intérêt de ce type d'approche, plusieurs enjeux peuvent ici être rappelés.

**Pour les entreprises**, sur le plan de la gestion des ressources humaines, la validation de l'expérience peut contribuer à favoriser le maintien dans l'emploi des seniors, accompagner des mobilités profes-

sionnelles, des reconversions ou plus simplement individualiser des parcours de formation. La VAE pointe la dimension "formative" du travail par la valorisation des apprentissages acquis par l'expérience. Son développement en entreprise contribue ainsi à donner une plus grande visibilité aux compétences acquises par et dans le travail. Enfin par le processus même d'identification de description et d'évaluation des compétences, par l'accompagnement vers une certification en rapport avec les perspectives professionnelles possibles, l'engagement conjoint salarié(s)-employeur dans des dispositifs de VAE offre des points de repère structurants pour aller vers une logique de management par les compétences.

**Pour le salarié**, elle est un moyen, au même titre que la formation, d'obtenir un diplôme ou une qualification reconnue et de développer son employabilité. Elle renvoie inévitablement à la question de la reconnaissance. Au-delà d'une reconnaissance "monétaire", l'attention portée par la direction et l'encadrement, d'une part à la démarche et à sa réussite, d'autre part aux efforts consentis par le salarié, contribue à renforcer ce sentiment de reconnaissance. Enfin, elle favorise une prise de recul sur son activité et un retour réflexif sur son parcours professionnel. La démarche, si elle est accom-



**Patrick Conjard** est chargé de mission de l'Anact (Agence nationale d'amélioration des conditions de travail).  
Mail : p.conjard@anact.fr  
Site : www.anact.fr

**Marie Christine Lenain** est chargée de mission de l'Aract Nord-Pas-de-Calais (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail).  
Mail : mc.lenain@anact.fr ; site : www.npdca.aract.fr  
Les deux signataires de cet article, animeront un séminaire de travail sur l'articulation de la VAE à la gestion des compétences en septembre 2007.

pagnée, contribue à l'instauration de nouvelles relations professionnelles entre le salarié, candidat à une VAE, et son encadrement mobilisé comme une ressource et un appui.

## Une réflexion des acteurs de la région Nord-Pas-de-Calais

Avec 3 600 certifications sur l'année 2005, dont deux tiers de validations totales, la région Nord-Pas-de-Calais est, en matière de développement de la VAE, l'une des plus actives. En 2006, le Conseil régional (Direction de la formation permanente) et la DRTEFP ont souhaité engager une **analyse des premières démarches** de VAE conduites en entreprises.

Au-delà de l'analyse d'expériences innovantes, l'objectif affiché consistait à examiner plus particulièrement l'articulation de la VAE à la gestion des compétences dans des PME. La CRIS<sup>1</sup> (intégrée au CRRP dans le Nord-Pas-de-Calais) et l'Aract se sont associées pour répondre à cette demande.

Dans le cadre de ce projet, **six expériences** d'entreprises initiées ou accompagnées par les services de la DDTEFP, des Opca, des certificateurs ou l'Aract ont ainsi été analysées :

- une maison de retraite (20 salariés) ;
- une association d'aide aux personnes (150 salariés) ;
- une PME de peinture (20 salariés) ;
- une association d'aide à l'insertion (50 salariés) ;
- une entreprise de logistique (140 salariés) ;
- un centre d'appel téléphonique (130 salariés).

Ces projets de VAE renvoient à des démarches élaborées en lien avec la stratégie et les enjeux de l'entre-

prise. Trois démarches sont particulièrement intéressantes.

La **maison de retraite** fait face à une menace de fermeture, la nouvelle dirigeante construit un projet de "maison médicalisée". Cette mutation entraîne une réorganisation importante et, par l'intégration de la VAE, elle fait acte de reconnaissance envers le personnel qui a œuvré avec elle à la pérennisation de la structure. Elle évite ainsi une division entre les jeunes diplômées, issues des professions médicales, et les "anciennes salariées non qualifiées".

Au sein du **centre d'appel téléphonique**, dans un secteur concurrentiel tendu, c'est la démarche d'amélioration de la relation avec la clientèle qui est à l'origine du projet. La direction veut motiver les salariées dans un développement des compétences (polyvalence entre la relation téléphonique et écrite, notamment), et estime qu'elle n'a pas de marge de manœuvre pour proposer une reconnaissance monétaire ou un parcours professionnel.

La VAE apportera une autre forme de reconnaissance, un travail sur l'identité professionnelle, démarche essentielle pour ces deux premiers cas.

Enfin, l'**entreprise de logistique** est amenée à passer d'une "administration du personnel" à une gestion des compétences, afin de construire une organisation adaptée à son marché qui évolue. La polyvalence, le développement des compétences, la mobilité interne sont à développer. La VAE est un élément qui marque la volonté de la direction de favoriser les évolutions de compétences.

C'est ainsi que dans cinq cas sur six, avant la proposition de la direction, il n'y avait **pas de réelle demande de la part des salariés**, et ces derniers n'ont, à priori, pas d'enjeu d'emploi, menace de licenciement, à court ou moyen terme qui les pousserait à se mobiliser. Beaucoup ignoraient l'existence de ce dispositif, ils n'étaient pas nécessairement porteurs d'un projet personnel passant par l'acquisition d'une certifica-

Ces témoignages viennent confirmer les vertus de la VAE en matière de reconnaissance sociale, vis-à-vis de l'interne comme de l'externe, sur le plan professionnel comme sur le plan personnel ou familial



1 En janvier 2007, la Cellule régionale inter services intégrée au Centre régional de ressources pédagogiques (structure État et Région), qui assurait la coordination sur la VAE, a été remplacée par la Mission VAE.

tion. À cela s'ajoute des **craintes légitimes** face à la complexité du dispositif, le passage par une phase d'écriture avec la constitution du dossier, et l'entretien en fin de processus avec un jury. Sans le **volontarisme de la direction**, la dynamique collective impulsée et l'appui de facilitateurs externe, il n'y aurait certainement pas eu enclenchement d'une démarche. L'engagement d'une dynamique partenariale entre ces différents acteurs internes et externes est, comme nous le précisons dans notre troisième partie, essentiel à la réussite d'une démarche collective de VAE, et ce, de la phase d'analyse préalable du projet, à la phase de certification.

Si l'attente d'une augmentation de la rémunération "fixe" (salaire) est peu exprimée, la quête d'une **reconnaissance**, d'une identité professionnelle apportée par une certification externe reconnue, la perspective de préparer une éventuelle mobilité, pour quelques uns, sont des sources de motivation importantes. Ces témoignages viennent confirmer les vertus de la VAE en matière de reconnaissance sociale, vis-à-vis de l'interne comme de l'externe, sur le plan professionnel comme sur le plan personnel ou familial. Le diplôme ou le titre est une reconnaissance à deux niveaux, celui du **métier** et celui de la **personne**. Pour certains emplois, peu valorisés, quelques-uns étant même considérés comme "non-qualifiés" (aide à domicile, téléconseillers, etc.), la certification manifeste qu'il s'agit là d'un vrai métier, requérant des compétences, obéissant à des règles, inscrit socialement.

Un dernier enseignement de cette étude est important pour le développement de la VAE dans les entreprises : l'intégration de la VAE, la réussite des démarches de VAE ne "déstabilise" pas la GRH. Elle n'a pas provoqué de *turn-over*, même dans l'entreprise qui travaille sur un marché d'emploi en tension. Il y a plutôt une **contribution positive aux relations sociales**, l'initiative de la direction étant vécue très positive-

ment et renforçant la perception d'un management portant de la considération aux salariés, ou étant équitable. Quelques salariés intègrent la VAE dans leur projet de parcours, qu'ils construisent aussi par la formation.

Elle n'a pas provoqué d'augmentation de la **masse salariale**, sauf pour les entreprises dont la convention collective prévoit une correspondance entre le niveau de certifi-




cation et la classification. Au sein de deux entreprises, le débat s'est engagé : les représentants des salariés ont demandé une augmentation que les directions n'ont pas accordée, expliquant qu'il n'y avait pas de développement des compétences. Les salariés se sont engagés sans cet accord ; au sein d'une de ces entreprises, une prime est prévue pour les salariés s'impliquant dans une VAE.

## La conduite de projet multi partenariale, pour une approche collective

Sur la base de travaux d'étude et d'interventions directes en entreprise, le réseau de l'Anact a formalisé les grandes étapes pour l'engagement d'une approche collective de VAE en entreprise.

Une formation destinée à des professionnels de la VAE a ainsi été conçue afin de leur donner des points de repère et des outils opéra-

tionnels pour **accompagner les entreprises** vers une meilleure intégration de la VAE dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour chacune quatre phases identifiées dans le tableau ci-dessous, des actions spécifiques sont à engager avec l'appui d'acteurs politiques, techniques et financiers.

Phase	Acteurs internes	Acteurs externes	Actions à engager
<b>Étude d'opportunité</b> 	Direction d'entreprise Partenaires sociaux	DDTEFP-DRTEFP Opca - Branche professionnelle Aract - consultants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier que la VAE est susceptible de répondre aux besoins de l'entreprise</li> <li>• Appréhender les enjeux pour l'entreprise et pour les salariés</li> </ul>
<b>Étude de faisabilité</b> 	Direction d'entreprise Partenaires sociaux Encadrement Salariés concernés	DDTEFP-DRTEFP Opca Aract - consultants Certificateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les collectifs visés</li> <li>• Faire un état des lieux des certifications possibles</li> <li>• Mesurer les conditions de mise en œuvre, contraintes, impacts</li> </ul>
<b>Conception du projet</b> 	Chef de projet Encadrement Salariés concernés	DDTEFP-DRTEFP Opca Aract - consultants Accompagnateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurer et organiser le projet, construire les partenariats</li> <li>• Identifier les ressources à mobiliser, élaborer le budget</li> </ul>
<b>Engagement du projet</b>	Chef de projet Encadrement Salariés concernés	Aract - consultants Accompagnateurs Certificateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer et mobiliser les salariés</li> <li>• Solliciter des acteurs externes</li> <li>• Mixer accompagnement collectif et individuel</li> <li>• Garantir le suivi et l'évaluation du projet</li> </ul>

*Dans sa mission d'expérimentation, le réseau Anact et Aract mène des interventions en entreprises, avant de contribuer au transfert vers d'autres acteurs.*

Le développement de la VAE en entreprise passe, de notre point de vue, par la mise en œuvre de démarches qui garantissent à la fois l'ancrage sur des enjeux stratégiques pour l'entreprise et la prise en compte des aspirations ou projets des salariés concernés. Il s'agit de faire émerger un projet **"mutuellement profitable"** en travaillant sur la convergence des enjeux de l'entreprise et de ceux des salariés concernés. Le recours à des tiers externes est, sur ce point, déterminant. L'appui concerne autant le dirigeant de l'entreprise ou le responsable RH, quand la fonction existe, que les candidats potentiels à la VAE.

Avec le dirigeant, il s'agit plus particulièrement de travailler sur l'opportunité et la faisabilité du projet, son financement, la mise en œuvre d'une démarche d'ingénierie spécifique dans le cadre de la stratégie et de la gestion des compétences de l'entreprise. Pour les salariés, cet appui portera davantage sur la construction du projet, l'information sur la VAE, le choix de la certification et l'apport de ressources dans le cadre d'un accompagnement collectif et individuel.

### Les premières étapes essentielles de la conduite du projet : études d'opportunité et de faisabilité

L'analyse préalable est un point de passage, trop souvent négligé. Appréhender l'opportunité de la VAE dans le cadre d'une approche globale revient à questionner les enjeux et problématiques de l'entreprise.

Il s'agit plus de faire émerger l'"outil VAE" dans le cadre d'une démarche compétence que de répondre à une demande directe de mise en œuvre de la VAE. Celle-ci n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'un projet d'entreprise. Les investigations porteront alors sur la stratégie, l'organisation et les compétences : quelle est la stratégie de l'entreprise ? Ses forces et faiblesses, ses perspectives de repositionnement de marché ? Les impacts en matière

d'emploi, d'activité et de compétences ? Quels enjeux en matière de développement des compétences, de qualification ? En quoi et comment la VAE peut être un élément de réponse à ces problématiques ?

Il s'agit bien ici de relier le projet VAE aux enjeux de l'entreprise tout en préservant la dimension individuelle inhérente à toute démarche de VAE.

Jusqu'à-là, la formation des salariés relevait quasi exclusivement de la **responsabilité de l'employeur**, mais le nouveau cadre légal de la formation professionnelle pose le principe d'une responsabilité partagée, avec la nécessité de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise et, en premier lieu, le salarié. L'une des ambitions innovantes de la loi de mai 2004 est de permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle en ayant accès tout au long de sa vie professionnelle à des actions de formation, ou à d'autres actions y concourant.

L'introduction de la VAE dans les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises, au même titre que le droit individuel à la formation et que l'entretien professionnel, modifie la relation salarié-employeur.

La mobilisation de l'**encadrement de proximité** représente un enjeu tout aussi important, celui-ci doit être accompagné pour jouer pleinement son rôle en ce qui concerne la gestion et le développement des compétences de ses collaborateurs. L'engagement dans une logique de "co-responsabilité" est de nature à impulser de nouvelles pratiques de management au sein des entreprises.

### Des synergies à créer : la mobilisation des salariés pour l'engagement des démarches individuelles de VAE

Il existe différentes manières d'informer, et de mobiliser les salariés pour les inciter à engager une démarche individuelle de VAE, alors



qu'ils ne sont pas demandeurs. Selon les entreprises, des réunions d'information, des entretiens avec la direction, etc. sont organisées.

L'Aract Nord-Pas-de-Calais constitue des "**groupes métier**" pour favoriser l'identification, l'appropriation des compétences par les salariés eux-mêmes, et construire la relation avec les certificateurs. Cette méthode paraît particulièrement adaptée pour faciliter la mobilisation des salariés persuadés de n'avoir de "valeur" que sur le marché interne, leur entreprise.

C'est en trois réunions que les salariés d'un même métier, en reconstituant leurs activités dans des situations complexes, produisent un document décrivant leur métier. Ce descriptif peut contribuer à la construction d'un **référentiel** de compétences de l'entreprise. Transmis aux certificateurs, il leur permet de faire le lien avec les certifications, et ce lien, lors d'une réunion de présentation des certifications, rend visible les possibilités de reconnaissance par la VAE.

### Des interfaces indispensables entre les acteurs de l'entreprise et ceux de la certification

Au-delà des acteurs internes à l'entreprise, des partenaires externes, financeurs, opérateurs techniques, certificateurs, sont mobilisables. Dans les projets étudiés les coordonnateurs emploi-formation du ministère du Travail, les conseillers des

Opca, les interlocuteurs locaux des différents ministères concernés, les chargés de mission de l'Aract ont apporté leurs contributions spécifiques et complémentaires.

Pour l'ensemble de ces acteurs, l'approche collective de la VAE en entreprise passe par le développement d'outils et de démarches spécifiques. On n'accompagne pas une entreprise comme un individu. Il ne s'agit pas de promouvoir à tout prix la VAE en entreprise, mais d'identifier, dans le cadre d'une approche compétence, l'opportunité et la faisabilité de mettre en œuvre une telle démarche.

Des **binômes** travaillent fortement en synergie à des étapes différentes de la démarche. La phase amont d'analyse et conception fait travailler activement la direction (ou la RH) de l'entreprise, appuyée ou non d'un conseil externe (DDTEFP, consultant ou Aract). C'est l'engagement de la mobilisation des salariés qui construit le binôme constitué du salarié et des acteurs de la certification (centre de validation et accompagnateur). Enfin, le retour du salarié après la VAE, quels que soient les résultats, réactive la relation de l'entreprise avec le salarié.

La réussite des projets est fondée sur les **passages de relais** entre les acteurs, tout au long du processus.

L'intégration plus fréquente de la VAE à la gestion des compétences introduira de nouveaux acteurs : consultants, Opca, acteurs relais des entreprises. L'organisation des passages de relais, la clarification des rôles de chacun doit être partagée. C'est dans ce sens que des Aract contribuent aux chantiers dans les Régions : expérimentations, études, animations ou formation des acteurs (conseillers des Opca, consultants, notamment).

**Patrick Conjard et Marie Christine Lenain**