

## Comment construire une démarche ?

L'engagement d'une entreprise dans une démarche de VAE comporte des enjeux et niveaux de mobilisation différents selon les cas observés. Si les démarches mises en place sont spécifiques, quelques principes généraux relatifs à l'ingénierie d'un projet de VAE dans le cadre d'une entreprise sont identifiables. Ces principes correspondent à des points de passage et des outils méthodologiques de nature à contribuer à la réussite d'un projet de VAE s'inscrivant dans une logique de co-responsabilité et d'intérêt partagé entre le salarié et son employeur.

Quels que soient la nature du projet et les objectifs visés, l'engagement dans une démarche de VAE n'est pas neutre pour l'entreprise ; celle-ci doit préalablement s'interroger sur les finalités, les moyens à mobiliser, ainsi que les modalités de reconnaissance et de prise en compte des certifications acquises dans le cadre du projet. La réflexion en amont sur la pérennisation et le développement d'une démarche de cette nature sont également significatifs du niveau d'intégration de la VAE dans la stratégie et les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

### Les 7 grands principes de la démarche d'accompagnement

1. Inscrire le dispositif dans une dynamique de projet en intégrant les dimensions politiques, techniques, pédagogiques et financières.
2. Réaliser un diagnostic amont pour appréhender les enjeux pour l'entreprise et les salariés concernés, et assurer l'ancrage du projet VAE au niveau de la stratégie RH de l'entreprise.
3. Concevoir un projet multiacteurs qui associe à la fois le(s) salarié(s) concerné(s), la fonction RH, l'encadrement, les représentants du personnel, mais aussi les certificateurs et/ou les organismes de formation concernés.
4. Communiquer auprès des différentes parties prenantes sur les objectifs, moyens et résultats attendus dans le cadre du projet VAE.
5. Assurer un accompagnement individuel et collectif par la mise à disposition de moyens et de ressources (temps, accès à l'information, apports méthodologiques, rencontre avec les certificateurs, appui logistique..) et ce, tout au long du processus.
6. Favoriser la reconnaissance des compétences validée par une négociation amont, soit individuelle, soit collective et gérer les éventuelles situations d'échec.
7. Faciliter le déploiement de nouveaux projets de VAE dans le cadre de la stratégie de gestion et de développement des compétences de l'entreprise.

## Quelles formes d'appui du Réseau ANACT seul ou en partenariat avec d'autres acteurs ?

L'enjeu pour les entreprises consiste à dépasser les expérimentations ponctuelles et les démarches d'accompagnement de projets individuels par l'intégration de la VAE dans une logique de management par les compétences. Cette valorisation de l'expérience représente un défi important, compte tenu des évolutions démographiques, des difficultés de recrutement présentes et futures. Elle peut favoriser le maintien dans l'emploi et la construction de parcours professionnels pour des populations dont le taux d'accès à la formation professionnelle, qualifiante ou non, reste très faible (salariés de plus de 45 ans, faible niveau de qualification...).

Si les individus bénéficient d'un accompagnement spécifique, les entreprises qui s'engagent dans des démarches de VAE ont, elles aussi, besoin d'un appui méthodologique. Sur ce champ, le réseau ANACT peut, seul ou en partenariat, accompagner des projets collectifs de VAE en entreprise par le biais :

- d'information et de conseil auprès des chefs d'entreprises, de responsables de formation, de partenaires sociaux, par contacts et rencontres ;
- d'animations de formations-actions auprès des professionnels de la VAE (accompagnateurs, certificateurs, OPCA\*, organismes de formation, ANPE) sur l'approche stratégique et collective de la VAE en entreprise ;
- d'interventions courtes pour les PME afin d'éclairer par un diagnostic de 5 jours, la situation de l'entreprise au regard de sa stratégie, son organisation et ses compétences. Dans ce cadre, en fonction des situations et problèmes rencontrés, la VAE peut être appréhendée comme un moyen de s'engager dans une démarche de bilan et de construction d'un parcours de professionnalisation par l'élargissement de son expérience ou par la formation ;
- d'interventions longues afin de conseiller l'entreprise dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de plans de professionnalisation susceptibles de s'appuyer sur une démarche de validation des acquis de l'expérience pour certains de ses salariés.

\* OPCA = organisme paritaire collecteur agréé

### L'aide au conseil GPEC : un levier pour intégrer la VAE dans une politique de GRH.

Le dispositif d'appui conseil GPEC est destiné à aider les entreprises à gérer au mieux l'adaptation et le développement de leurs emplois et compétences (financement DDTEFP-DRTEFP).



Agence Nationale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail  
4, quai des Etroits  
69321 Lyon cedex 05  
tél.: 04 72 56 13 13

www.anact.fr

Adresse de l'ARACT  
de votre région :

### Le point sur...

## VAE et gestion des compétences

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 de la politique de gestion des ressources humaines de leur entreprise. Pourtant salariés et employeurs gagneraient à s'engager dans des démarches.



Comment inscrire la VAE dans une logique mutuellement profitable pour le salarié et l'entreprise ?

Comment appréhender la VAE comme un outil de gestion des compétences ?

Quelle démarche d'accompagnement pour les entreprises et les salariés ?



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



La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), introduite en 2002 dans le cadre de la loi de modernisation sociale du 17 janvier (Loi n° 2002-73), reconnaît l'effet formateur de l'expérience acquise dans le cadre d'une activité professionnelle, associative ou bénévole. Le principe de la VAE est de permettre à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins 3 ans de voir reconnaître officiellement ses compétences professionnelles, par un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification (CQP), sous réserve qu'il soit enregistré au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Remis en avant par les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, le dispositif de VAE s'inscrit dans la réforme de la formation tout au long de la vie. L'accord précise qu'après 20 ans d'activité professionnelle et à compter de 45 ans, tout salarié peut bénéficier, sous réserve d'une ancienneté d'un an dans l'entreprise, d'un bilan de compétence mis en œuvre en dehors du temps de travail et d'une priorité d'accès à la VAE. Plusieurs branches professionnelles souhaitent mobiliser prioritairement ce dispositif dans le cadre de leur politique de branche relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social.

## VAE et gestion des compétences : quels enjeux ?

Après une période de mise en place du processus avec l'ouverture des points d'information, la professionnalisation des accompagnateurs de la VAE et la création du répertoire national, le dispositif est aujourd'hui opérationnel. Malgré l'intérêt pour elles de s'appuyer sur des démarches de validation des acquis dans une logique mutuellement profitable, force est de constater que peu d'entreprises s'y sont aujourd'hui engagées, pour différentes raisons :

- économiques et sociales, liées aux coûts de la démarche et à l'engagement éventuel d'une reconnaissance de la certification acquise (changement de coefficient et/ou augmentation de salaire) ;
- culturelles, dans la mesure où la VAE reste perçue comme un outil au service de l'individu et non des entreprises ;
- techniques, relatives aux difficultés de la démarche, au manque de moyens, d'information et d'accompagnement des entreprises sur la VAE.

Pourtant, si l'engagement dans une démarche de VAE reste d'abord un projet individuel, il gagnerait à s'inscrire dans une démarche plus articulée avec la stratégie « ressources humaines » de l'entreprise. Au-delà des enjeux individuels, la VAE ouvre des perspectives qui complètent la valorisation de l'expérience par la certification, d'une part dans des perspectives d'accès ou de maintien dans l'emploi des salariés, d'autre part pour développer des parcours professionnels plus riches.



## VAE et gestion des compétences : quelles opportunités ?



Bien que les situations soient très contrastées d'un secteur d'activité à un autre, le contexte de vieillissement de la population active conjugué à des difficultés de recrutement doit inciter les entreprises à engager des politiques de gestion des ressources humaines plus anticipatrices sur leurs besoins en compétences. Elles doivent s'adresser à toutes les catégories de salariés, quels que soient leur âge et leur qualification.

La loi de mai 2004 sur la formation professionnelle et l'accord interprofessionnel de septembre 2003 dont elle est issue constituent l'expression du consensus des acteurs sociaux sur le fait que le maintien et le développement de l'employabilité sont de la responsabilité partagée de l'entreprise, des salariés, mais aussi des pouvoirs publics. Elle ouvre de nouveaux espaces de négociation salarié(s)-employeur. Elle remet en perspective la VAE qui peut être appréhendée, au même titre que le Droit Individuel à la Formation (DIF) ou l'entretien professionnel, comme un dispositif au service de cet objectif<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, l'engagement concerté dans une démarche de VAE offre des opportunités de professionnalisation et de reconnaissance des salariés expérimentés.

- Elle souligne 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.
- Elle renvoie à la question de la reconnaissance. Il s'agit de trouver, par une négociation, le cadre conventionnel qui préserve les garanties collectives en matière de reconnaissance des qualifications, tout en laissant les entreprises libres de valoriser les compétences dont elles ont besoin. Au-delà d'une reconnaissance monétaire, l'attention portée par la direction et l'encadrement à la démarche et aux efforts consentis par le salarié, contribue à renforcer ce sentiment de reconnaissance.
- Elle favorise une prise de recul sur son activité et une réflexion sur son parcours professionnel. La démarche, si elle est accompagnée, contribue à l'instauration de nouvelles relations professionnelles entre le salarié, candidat à une VAE, et son encadrement mobilisé comme ressource et appui.

- 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.

<sup>1</sup> Voir sur ce sujet, «Le Point sur... les évolutions de la formation professionnelle continue», Editions du réseau ANACT, mai 2005.

## Quelles pratiques d'entreprises ?

Si l'engagement des entreprises dans des démarches de validation des acquis reste rare, l'analyse des pratiques mises en œuvre par les entreprises pionnières nous renseigne sur les logiques sous-jacentes. On peut d'abord distinguer les démarches visant quelques individus considérés au cas par cas (gestion individuelle), de celles qui s'adressent à un collectif de salariés que nous qualifierons de «groupe métiers» (gestion collective). L'engagement dans l'une ou l'autre de ces deux logiques est lié, d'une part aux objectifs du projet VAE, et d'autre part à son niveau d'ancrage sur la politique RH de l'entreprise. Suivant les enjeux économiques et sociaux pour les entreprises et pour les salariés concernés, on peut identifier quatre types de logique :

### ● Une logique de qualification

L'engagement dans une démarche de VAE est en lien avec un besoin de développement des compétences. Dans cette logique, l'entreprise affiche, au-delà des seuls enjeux de qualification, une politique de développement social. Elle renvoie l'image d'une entreprise attractive et qualifiante, cherchant à fidéliser son personnel.

### ● Une logique de reconversion

Elle regroupe les entreprises qui utilisent ou souhaitent utiliser la VAE pour accompagner des reconversions internes ou externes de leur personnel (plan de sauvegarde de l'emploi, reclassement).

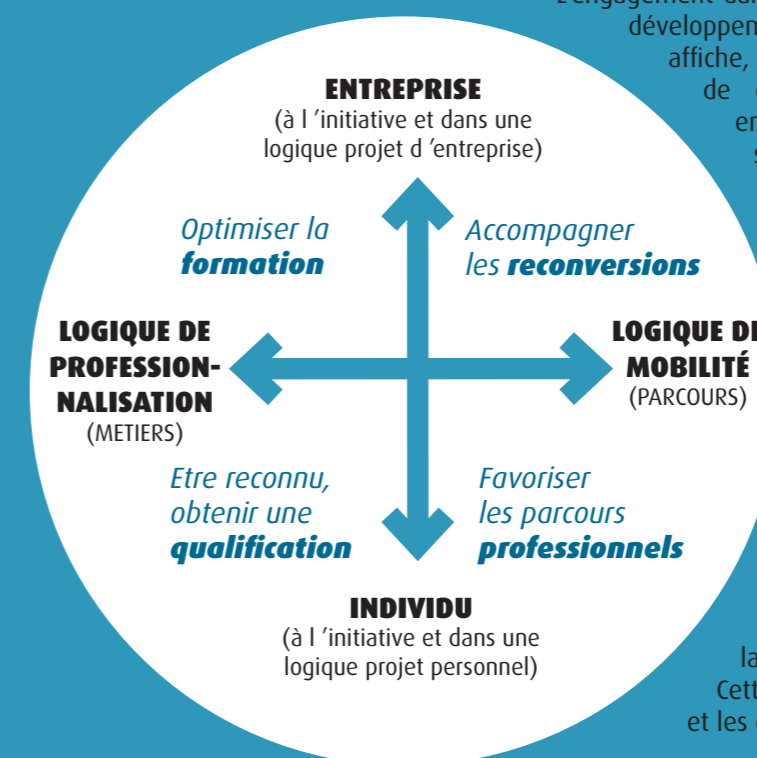
### ● Une logique de parcours

Elle rassemble les entreprises qui utilisent ou souhaitent utiliser la VAE dans une logique de certification pour favoriser l'évolution de leurs salariés et les parcours professionnels (GPEC<sup>\*</sup>).

### ● Une logique de formation

Elle recouvre les entreprises qui utilisaient la Validation des Acquis Professionnels (VAP) et qui appréhendent la VAE comme un outil dans leur dispositif de formation. Cette logique répond à une volonté d'optimiser les parcours et les coûts de formation.

\* GPEC = gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



### Le cas de l'entreprise SNX

Cette PME (120 salariés) du secteur de la microélectronique, dont la situation tant sociale qu'économique peut être qualifiée de fragile, est sous traitante d'importants clients dans l'aéronautique. 70 % des salariés de SNX ont un faible niveau de qualification. La démarche de VAE qu'elle a mise en œuvre vise, d'une part à pérenniser le savoir-faire de l'entreprise en fidélisant le personnel, et d'autre part à améliorer son «image qualité» dans le cadre des audits clients très fréquents. Après une phase de communication, 10 salariés sur les 20 candidatures enregistrées ont été retenus pour présenter un dossier de VAE pour le titre d'«agent de fabrication industriel». Une mise en situation professionnelle a été organisée sur le site par l'AFPA, en collaboration avec l'entreprise. Au final, 12 mois après le démarrage du projet, les candidats ont validé l'ensemble du titre homologué après un parcours de formation individualisé. Partie intégrante d'un plan directeur Ressources Humaines (projet «compétence») s'appuyant sur un plan de formation conséquent (10% de la masse salariale), le projet VAE est une réussite, autant pour les salariés concernés que pour l'encadrement et la Direction. La reconnaissance de la qualification acquise par les 10 opérateurs de production est à la fois symbolique (cérémonie de remise des diplômes, valorisation interne et externe de l'action...) et monétaire (versement d'une prime). La DDTEFP a financé en partie le projet et l'entreprise est considérée comme pionnière dans sa région en matière d'approche collective de la VAE.